

La communication de crise à l'ère des médias sociaux et d'Internet. Le cas particulier du scandale Facebook-Cambridge Analytica de 2018

Auteur : Pinchard, Mathilde

Promoteur(s) : Hermans, Michel

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en communication multilingue, à finalité spécialisée en communication économique et sociale

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/6689>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Université de Liège
Faculté de Philosophie et Lettres
Département Médias, Culture et Communication

La communication de crise à l'ère des médias sociaux et d'Internet

Le cas particulier du scandale Facebook-Cambridge Analytica de 2018

Mémoire présenté par Pinchard Mathilde
en vue de l'obtention du grade de
Master en communication multilingue à
finalité spécialisée en communication économique et
sociale

Année académique 2018 / 2019

La communication de crise à l'ère des médias sociaux et d'Internet

Le cas particulier du scandale Facebook-Cambridge Analytica de 2018

Promoteur : Michel Hermans

Lecteurs : Ana Estrada, Julien Perrez

Arrivée au terme de ce travail, je tiens à remercier les personnes sans lesquelles je n'aurais pu arriver au bout.

Je remercie d'abord mon promoteur, monsieur Michel Hermans, d'avoir accepté de me suivre, de me conseiller et de m'aider durant la rédaction de ce mémoire.

Je remercie ensuite mesdames Florence Delvaux et Martine Moreau de m'avoir accordé de leur temps afin de répondre à mes questions.

Je remercie également mes lecteurs, madame Ana Estrada et monsieur Julien Perrez.

Finalement je remercie mes parents : ma maman, pour tout le temps qu'elle a passé à m'aider lors de la correction et mon papa, pour ses conseils.

Un grand merci à vous tous, sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour.

Abstract

Depuis toujours, il est très important que les entreprises soient prêtes à affronter une ou plusieurs crises. Les dernières décennies ont vu arriver de nouvelles technologies dans le monde de la communication : les réseaux sociaux et Internet. Mais quel est l'impact de ces nouveaux outils sur la communication de crise ? Pour mettre en évidence certains de ces impacts, nous avons analysé le cas du scandale Facebook-Cambridge Analytica à la lumière d'un corpus théorique ciblé afin de nous permettre de répondre à des hypothèses précises et d'autres plus générales. Après analyse, nous sommes en mesure d'affirmer que ces impacts sont multiples : collaboration des médias traditionnels et des réseaux sociaux pour la résolution du problème, les nouveaux outils impliquent de nouvelles techniques, la préparation est peut-être encore plus importante qu'avant l'apparition de ces nouvelles technologies, et sans l'aide des médias traditionnels, une crise a peu de chance de se développer. Ces impacts ne représentent pas une liste exhaustive, ils ne sont qu'un échantillon qui ouvre la porte à des recherches plus vastes sur le sujet.

Introduction

La communication est au cœur de nos sociétés. Sans elle, il n'existerait pas de relations interpersonnelles. Loin d'être une science exacte, il existe autant d'interprétations possibles d'un message que de personnes qui le reçoivent, ainsi le dit Jean-Luc Lagardère : « La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive. » Le métier de communicant ne convient pas à tout le monde, c'est pourquoi les entreprises possèdent une équipe particulière qui s'occupe des tâches communicationnelles au quotidien. À partir du moment où une compagnie prend forme, elle doit être prête à faire face à toutes sortes de difficultés, en un mot, chaque entreprise doit se préparer à affronter une crise un jour ou l'autre.

Au fil des années, des décennies et des siècles, les méthodes de communication ont évolué. Toutefois, le *boom* technologique que représente le XXI^e siècle fut sans précédent. Avec d'abord l'apparition d'Internet puis des réseaux sociaux, la communication a pris un tout autre aspect : plus de visibilité, plus de rapidité et plus de facilité. Néanmoins, ces nouveaux médias n'ont malheureusement pas amené que des avantages. Vicieux et parfois très dangereux, ils sont une arme à double tranchant qui se retournerait, sans prévenir, contre les plus aguerris.

Ainsi, l'arrivée de nouvelles technologies dans le monde de la communication a tantôt simplifié, tantôt compliqué la vie des communicants, *a fortiori* en cas de crise. Aujourd'hui, ne pas utiliser les outils mis à disposition par les réseaux sociaux et Internet serait une erreur de la part d'une entreprise. Mais concrètement, quel impact ont-ils sur la communication de crise ?

Afin de tenter de répondre à cette question, nous avons formulé quatre hypothèses qui, une fois vérifiées ou non, nous permettront d'y voir plus clair. Il est évident que ces réponses ne constitueront pas la solution à elles seules, mais elles mettront en place une piste de réflexion et un début de réponse à la question de l'impact des médias sociaux et d'Internet sur la communication de crise.

Dans le but de vérifier ces hypothèses, nous avons choisi un cas empirique afin de l'analyser et de nous permettre de tirer des conclusions : le scandale Facebook-Cambridge Analytica. En 2018, le réseau social doit faire face à ce qui est peut-être la plus grosse crise depuis sa création en 2004 par un étudiant de 19 ans devenu aujourd'hui milliardaire : Mark Zuckerberg. L'affaire concerne le vol et l'utilisation frauduleuse de données personnelles d'utilisateurs Facebook par Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan. Grâce à une vue d'ensemble, il s'agit peut-être du

parfait contre-exemple à ne pas suivre en matière de communication de crise. En effet, la gestion de la crise par la plateforme laisse beaucoup à désirer et les experts s'en sont donné à cœur joie pour la critique. Cette analyse nous permettra donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées dans ce travail.

Premièrement, à l'époque actuelle, lors de la mise en place de la communication de crise, comme nous le verrons plus tard dans ce mémoire, les communicants se tournent parfois plus facilement vers les réseaux sociaux et Internet, mais les médias traditionnels sont toujours très importants. Sur Internet, à la télévision, à la radio ou dans leur version papier, ces derniers sont la source principale d'information pour la population. Dans cette perspective, les médias sociaux et les médias traditionnels sont complémentaires lors de la résolution d'une crise, même à l'ère du Web, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale.

Deuxièmement, aujourd'hui comme en 1990, une crise est une crise. En théorie, il suffit d'appliquer les mêmes techniques qu'il y a vingt ans et de transmettre les informations à travers les nouveaux canaux.

Troisièmement, lorsqu'une personne crée une entreprise, la communication occupe une partie centrale des préoccupations de base. Cette communication se centre surtout sur le marketing afin de rendre la compagnie visible sur le marché. La théorie montre que la préparation en cas de crise est très importante, mais l'est-elle toujours autant à l'époque des médias sociaux, où communiquer est devenu bien plus simple ? Dans cette perspective, nous pensons que la préparation n'est pas qu'un mythe, elle permet parfois de se sortir de situations qui semblent désespérées.

Quatrièmement, même s'il est clair que depuis une dizaine d'années, les médias sociaux sont une source incontournable d'informations, si un scandale n'est pas repris par un média traditionnel, il se peut que l'évènement reste minime et inconnu du grand public. Dès lors, une crise ne peut pas réellement se développer sans l'appui des médias traditionnels.

Ce mémoire se compose de deux parties principales, elles-mêmes divisées en chapitres. La revue littéraire constitue la première partie. C'est ici que nous exposons la théorie nécessaire à la compréhension et l'analyse du cas empirique. Ce répertoire théorique n'est en aucun cas exhaustif, seuls les éléments permettant d'avancer dans notre recherche y sont compilés. La deuxième partie concerne l'analyse de la communication de crise produite par Facebook lors de la révélation du scandale et dans les mois qui ont suivi. C'est dans cette même partie que

nous retrouvons les éléments de réponse qui finalement nous permettrons de vérifier ou non les hypothèses posées au début de ce mémoire.

En analysant la communication de crise de Facebook, nous souhaitons comprendre et déterminer certains des impacts qu'ont Internet et les réseaux sociaux sur la communication de crise. Nous voulons démontrer que ces nouvelles technologies ne changent pas uniquement le monde et les communications interpersonnelles, mais qu'elles modifient également la communication professionnelle et les façons de travailler des communicants.

Méthodologie

La question principale de ce mémoire est la suivante : quels sont les impacts des nouvelles technologies comme Internet et les médias sociaux sur la communication de crise ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons mis au point quatre hypothèses, précises ou plus globales, afin de mettre en place un début de réponse. Ces hypothèses doivent être confirmées ou infirmées à l'aide d'un cas empirique particulier qui est le scandale Facebook-Cambridge Analytica de 2018.

Nous avons commencé par regrouper des sources afin de mettre en place une revue littéraire qui servira de base théorique à l'analyse. En définitive, ce corpus se compose de différents ouvrages et d'articles scientifiques ainsi que d'exemples concrets afin d'illustrer cette théorie. La communication de crise étant une science assez ancienne, il ne s'agit aucunement d'une revue littéraire exhaustive, mais plutôt d'un ensemble cohérent en relation avec le sujet de ce mémoire.

Ensuite, nous avons utilisé ce corpus théorique afin de le comparer au cas empirique dans le but de mettre en évidence les similitudes, les différences ainsi que d'autres éléments utiles. L'analyse se porte sur l'ensemble des posts Facebook et Twitter de Mark Zuckerberg ainsi que du réseau social, les interviews données par le CEO à différents médias, les communiqués de presse, les auditions officielles du Congrès des États-Unis et du Parlement européen, le discours d'ouverture de la F8 – conférence annuelle de Facebook – ainsi que l'interview de la Viva Tech. Cette analyse en profondeur de l'ensemble de la communication mise en place lors de la crise nous permet de répondre aux hypothèses posées au début de ce mémoire.

Finalement, les réponses aux questions posées par ce mémoire constituent un début, une base de réflexion et en aucun cas une réponse complète et unique. Ces interrogations construisent les fondations d'une réflexion bien plus vaste. Les hypothèses et informations relatées ne cherchent pas à révolutionner les conclusions mises en avant par les experts du monde entier sur le sujet.

PREMIÈRE PARTIE : REVUE LITTÉRAIRE

Dans un premier temps, avant de s'intéresser en profondeur à la question que pose ce mémoire, il est nécessaire de définir certaines notions pour donner aux lecteurs des clefs de compréhension qui leur seront utiles pour la suite.

CHAPITRE PREMIER : COMMUNICATION ET COMMUNICATION DE CRISE

La communication est une science, et la communication de crise est une de ses branches. Comme elle touche à la sensibilité d'êtres humains, il ne s'agit en aucun cas d'une science exacte : chacun peut interpréter ce qui est dit de manière différente.

La question principale serait de se demander pourquoi la communication est aussi difficile à définir ? La raison est simple : la signification du terme communication semble évidente et aller de soi, mais sa simplicité est trompeuse ¹. Il existe de nombreuses théories de la communication élaborées par des chercheurs tels que Habermas, Adorno ou encore Lukács. Le but n'est pas de faire une comparaison de toutes ces théories mais simplement de définir le plus clairement possible ce qu'est la communication.

Dans cette perspective, Yves Winkin écrit dans son livre *La nouvelle communication* : « Communication. Terme irritant : c'est un invraisemblable fourre-tout, où l'on trouve des trains et des autobus, des télégraphes et des chaînes de télévision [...]. [...] le terme est en train de passer des relations humaines aux relations publiques [...] ² ». Il ajoute également que le terme « communiquer » est encore très proche de sa racine latine *communicare* qui signifie « mettre en relation ». Cependant, actuellement, c'est la signification de *transmission* qui prédomine, ainsi la communication, dans son sens le plus basique, est un moyen de transmettre un message à propos d'un sujet à une personne qui sera le récepteur de cette information. Dans la même perspective, Christian Fuchs explique que

Communication is the social production of meaning in society. It is the social process of shared and joint meaning-making with the help of symbolic production and symbolic interaction. All social relations are communicative. Humans via communication together make sense of the world, i.e. of nature, society and each other ³.

¹ M. Krcmar, D.R. Ewoldsen, A. Koerner (2016). *Communication Science Theory and Research, An Advanced Introduction*. New York : Routledge. pp. 18-19.

² Y. Winkin (2000). *La Nouvelle Communication*. Paris : Édition du Seuil. pp13-14

³ Traduction libre : La communication est la production sociale de sens dans la société. Il s'agit d'un processus social de partage et de création de sens avec l'aide de productions et d'interactions symboliques. Toutes les

C. Fuchs explique également que selon lui, tous les comportements humains ne sont pas de la communication. Il affirme qu'une personne chantant ou réfléchissant seule sous sa douche ne communique pas : il s'agit d'autoréflexion puisqu'il n'y a pas d'interaction sociale. Toutefois, si quelqu'un demande au chanteur d'arrêter, cet acte de non-communication se transforme en un acte de communication puisqu'il y a interaction sociale.

De plus, C. Fuchs, ajoute que la communication, dans son essence, n'est ni bonne ni mauvaise, elle est utilisée dans les deux camps et peut servir à des fins immorales. Il ajoute que la communication est une forme de production symbolique qui contribue à la création et au maintien des relations sociales dans nos sociétés ⁴.

Pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait certaines conditions préalables de base telles que l'intention de partager une ou des idées, une certaine motivation de la part du destinataire du message, et finalement une information à transmettre. Néanmoins, il existe des indésirables, des éléments qui peuvent entraver la bonne transmission ou la compréhension d'un message. Il est principalement question de la nature subjective de la compréhension car chacun peut interpréter un message de façon différente. C'est exactement ce que dit Florence Delvaux, consultante en communication, dans son interview (voir annexes) : « mais il n'y a rien à faire, ce n'est pas parce qu'on parle la même langue qu'on parle le même langage ». Il n'existe donc pas une seule interprétation possible d'une même information transmise de la même manière à plusieurs personnes. L'assimilation d'un message dépend de différents facteurs tels que le contexte, l'expérience commune entre l'émetteur et le receveur, et l'appartenance ou non au même cercle social. Ainsi, même si au départ la communication semble être un art simple à pratiquer, celui qui veut transmettre un message se retrouve rapidement face à de nombreux éléments qui pourraient rendre sa tâche plus complexe ⁵.

Ce dont il faut également tenir compte, c'est que la communication n'est pas uniquement verbale. En effet, comme l'explique Y. Winkin dans sa définition générale, le principe de base de la communication est la « transmission » d'une information d'un point A à un point B. Il existe d'autres moyens que la parole pour transmettre un message : la communication verbale

relations sociales sont communicatives. L'humain, via la communication de groupe donne du sens au monde, par exemple à la nature, à la société et aux deux ensembles.

C. Fuchs (2016). *Critical Theory of Communication: New Readings of Lukács, Adorno, Marcuse, Honneth and Habermas in the Age of the Internet*. London: University of Westminster Press. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.ctv5vddf2>, p. 193

⁴ C. Fuchs. *Ibid.* p. 189

⁵ D. McQuail (1984). *Aspect of Modern Sociology, Communication* (2nd Edition) Collection Aspect of modern sociology. London : Longman. pp. 2-3

s'accompagne généralement d'une communication non verbale consciente et inconsciente. On peut voir que ce champ du langage corporel représente une part très importante de la communication puisque d'après S. Duck et D.T. McMahan, près de 80% de la signification d'un message est transmise de manière non verbale. Mais qu'est-ce que la communication non verbale ? Ça peut être la posture, les gestes, le ton de la voix, le contact avec les yeux ou non ou encore le toucher. La communication non verbale est entre autres également liée à la culture et à la personne elle-même ⁶.

La communication de crise est donc une branche de la communication. En suivant la définition de base d'Y. Winkin, Bruno Joly en donne une définition plutôt complète et différenciée selon que le destinataire soit interne ou externe à la compagnie :

La communication de crise est une communication dite de prévention par la mise en place d'une veille informationnelle permettant de réagir rapidement à toute éventuelle crise économique, financière, ou autre qu'aurait à subir l'entreprise et qui aurait des répercussions inévitables sur le fonctionnement de l'entreprise ⁷.

La communication de crise est destinée à faire circuler des informations au personnel de l'entreprise afin de favoriser une dynamique positive, une adhésion et de valoriser ainsi l'image de l'entreprise par une bonne cohésion et un bon fonctionnement. Cette communication aura pour but également d'éviter les conflits sociaux en s'alliant aux techniques de communication sociale en interne ⁸.

La communication de crise vise un public nombreux comprenant « [...] les familles des victimes éventuelles, les salariés, l'opinion publique et aussi les parties prenantes, notamment actionnaires et concurrents. La communication de crise est donc sensible et stratégique ⁹ ». En effet, une situation de crise requiert des outils et des démarches spécifiques pour atteindre le but fixé. Dans le même état d'esprit que B. Joly, Guillaume Foucault explique que « la communication de crise c'est cela : prendre une décision sur l'attitude à avoir le plus vite possible afin de sauver ce qui peut l'être en matière de réputation, crédibilité, confiance sans trahir ni la vérité ni la réalité ¹⁰ ». Il ajoute que ça pourrait paraître simple, mais il n'en est rien. Finalement, en accord avec son confrère, Emmanuel Bloch ajoute que « la communication de crise est avant tout une posture et un état d'esprit ¹¹ ».

⁶ S. Duck., D.T. McMahan (2011). *The Basics of Communication, A Relational Perspective* (2nd Ed.), London : Sage. pp. 49-71.

⁷ B. Joly (2009). Chapitre 3. La communication en entreprise. Dans : B. Joly, *La communication* (pp. 69-129). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. p. 70.

⁸ B. Joly. *Ibid.* p. 71.

⁹ M. Cros, S. Gaultier-Gaillard Cros (2015). Le management de la communication de crise. *Management international*, 20(1), 150–162. <https://doi.org/10.7202/1045362ar> consulté le 20.03.2019

¹⁰ G. Foucault (2016). *Communication de crise, Le manuel essentiel*. Paris : Télémaque. p. 12

¹¹ E. Bloch (2012). *Communication de crise et médias sociaux*. Collection marketing communication. Paris : Dunod. p. 17.

G. Foucault effectue également une comparaison intéressante entre le métier de communicant de crise et celui d'urgentiste : tous deux doivent gérer une situation inattendue au plus vite et le faire intelligemment pour éviter les erreurs. Il ajoute que comme dans le domaine médical, « la prévention paye toujours ¹² ».

Cependant, quelque peu en contradiction avec les dires d'Y. Winkin, Maud Tixier ¹³ affirme que le schéma basique de la communication : « stimulus-réponse », doit être revisité. En effet, lors d'une période de crise, le public, les consommateurs ou toute autre personne intéressée par le sujet ne recevront pas l'information de la même manière. Il faut savoir que les « émotions et le savoir » sont une part importante de l'interprétation d'une information. Le sujet interprétera cette dernière en fonction de son opinion et de son passé. Ensuite, lors d'un événement majeur qui impacte le monde dans lequel les gens vivent, il est inévitable que ces derniers se mettent à discuter et à échanger leur point de vue sur la situation problématique. Dès lors, certaines personnes convaincues d'une chose peuvent revoir leur opinion. Ici, il est donc évident que l'opinion publique et les relations interpersonnelles entre les cibles d'une communication ont une importance capitale dans la compréhension et l'acceptation d'une information transmise en cas de crise.

Denis Benoit, quant à lui, estime qu'il y a deux manières d'interpréter le terme communication. En accord avec la définition de base d'Y. Winkin, il explique qu'une approche constructiviste doit également être prise en compte : la communication n'est pas forcément la transmission directe d'un message représentant le réel d'un point A à un point B qui le reçoit tel quel, mais peut aussi être « un dispositif de *construction* et de *représentation* du réel ». Dans cette perspective, le récepteur d'un message va donc reconstruire le réel selon les dires et selon sa compréhension du monde. Ce qui est important ici, c'est qu'une entreprise a les moyens de manipuler le public en cas de crise et de se défendre si elle se fait attraper puisque, selon D. Benoit, la communication :

[...] ne doit en aucun cas être assimilée à un décalque de la réalité : comme la carte n'est pas le territoire, l'information n'est jamais le réel lui-même mais n'est *toujours* qu'une certaine mise en forme, une *certaine mise en scène* du réel ; laquelle va, de plus, toujours posséder certains effets sur l'auditoire en fonction de son style et de sa contextualisation ¹⁴.

En conclusion, D. Benoit explique que dans son essence même, la communication a vocation à « manipuler », c'est-à-dire que le récepteur d'un message doit de toute façon toujours

¹² G. Foucault. *Ibid.* p. 13

¹³ M. Tixier (1991). *La communication de crise, enjeux et stratégies*. Paris : McGraw-Hill.

¹⁴ D. Benoit (2006). Une éthique de la communication : la requête (ou revendication) impossible.... *Market Management*, vol. 6(4), 37-53. doi:10.3917/mama.034.0037.

interpréter et reconstruire l'information et l'image qui lui sont données. Dans cette optique, toute information est sujette à une interprétation qui peut être différente selon le point de vue adopté ou même la personne ¹⁵.

¹⁵ D. Benoit. *Ibid.*

CHAPITRE 2 : QU'EST-CE QU'UNE CRISE ?

Selon Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery ¹⁶, la crise est un concept flou et « non rigide » et déceler un état de crise n'est plus aujourd'hui chose aisée. Ce concept imprécis est défini comme « un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens [...] dans l'attente d'une résolution prochaine de la maladie, c'est une sorte d' "heure" de vérité et de choix, l'instant où tout bascule de façon accélérée et irréversible ¹⁷ ». Il est également important de noter qu'une crise peut toucher n'importe quelle organisation : de l'État en passant par l'entreprise internationale ou la start-up de quelques employés.

Tout d'abord, il faut différencier la crise d'autres concepts semblables tels que l'urgence, la catastrophe ou le risque majeur. Ces quatre situations peuvent paraître fort semblables mais elles ne seront pas gérées de la même manière. Il y a situation d'urgence lorsqu'une menace objective ou éventuelle surgit et qu'il est nécessaire d'y faire face dans les plus brefs délais. Lorsque l'éventualité fait défaut et que l'évènement peut être qualifié de tragédie, il est question d'une catastrophe. Il faut également noter qu'une catastrophe peut engendrer une crise. Quant au risque majeur, il précède de manière quasi certaine la crise. Dès lors, il convient de l'identifier le plus tôt possible.

Une crise possède certaines caractéristiques qui permettent de la différencier des autres cas de figure cités ci-dessus. Certaines de ses spécificités sont l'incertitude, l'angoisse, l'accélération, le bouleversement, l'épreuve, la rupture ou encore l'opportunité. À ce jour, comme l'expliquent les deux auteurs, la meilleure « définition opérationnelle » du concept de crise a été proposée par P. Lagadec en 1984. Selon lui, une crise c'est :

Une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à des fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire « en direct », avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période ¹⁸.

Il est également possible de dire que « la crise, génère [...] du doute, de la suspicion quant à la réalité et au devenir du danger ¹⁹ ». Plus tard, P. Lagadec ajoute à sa définition la

¹⁶ M. Ogrizek, J-M. Guillery (1997). *La communication de crise*. Collection Que sais-je ?, Paris. pp. 5-8

¹⁷ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid*. p. 5

¹⁸ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid*. p. 7

¹⁹ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid* p. 6

« série des “5D” : le déferlement et son corollaire ; le débordement ; le dérèglement, la décrédibilisation ; les divergences multiples ; la déstabilisation ²⁰ ».

Dans son livre *la communication de crise, le manuel essentiel*, G. Foucault ajoute à la définition de M. Ogrizek et J-M. Guillery que chaque entreprise dépend de l'économie mondiale qui oscille toujours entre des « périodes fastes et des périodes néfastes ». En observant les choses de ce point de vue, il est donc presque inévitable qu'une entreprise, dont la réussite dépend de sa santé financière, passe un jour ou l'autre par une période de crise.

Finalement, une crise n'est jamais seule. Ce qu'il faut entendre par là c'est que lorsqu'une situation de crise se présente, une décision doit être prise presque au même moment et il faut mettre en marche un système de communication pour avertir le public ²¹.

Deux types de crise

Avec une vision plus récente du monde technologique, E. Bloch va encore plus loin dans sa définition de la crise. À l'époque actuelle, une entreprise peut se retrouver face à deux genres de crise différents : « les crises *industrielles* ou crises endogènes » ou « les crises *Internet* ou crises exogènes ».

D'une part, une compagnie peut faire face à une crise dont la source serait interne comme une erreur causant un accident, un mécontentement des salariés, etc. Dans tous les cas, le déclencheur de la crise se situe au sein même de la compagnie. Le plus souvent, c'est ce type de crise que les entreprises rencontrent. Ces dernières sont généralement imprévisibles, violentes et très médiatisées. Même si certaines crises « endogènes » sont prévisibles, elles sont agressives et peuvent mener à de véritables catastrophes. Elles sont caractérisées par l'implication d'un certain nombre de personnes : victimes, employés ou encore pouvoirs publics. D'un côté, lors de ce type de crise, l'entreprise doit être prête à réagir directement face aux médias traditionnels. En effet, ces derniers vont conférer une certaine visibilité à la crise, ce qui ne sera pas nécessairement bon pour l'entreprise. D'un autre côté, il y a les médias sociaux. Eux aussi sont puissants et peuvent causer énormément de dégâts. L'arme préférée des utilisateurs des réseaux sociaux est l'émotion, ainsi, les détracteurs essaieront par tous les moyens – posts, commentaires, vidéos – d'attirer l'attention des internautes. De plus, comme le propre des réseaux sociaux est la participation de chacun, le débat peut durer des jours et donc entretenir la visibilité d'une crise plus longtemps que ce que la crise ne dure réellement.

²⁰ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid* p. 8

²¹ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid*. p. 10

Dans ce cas de figure, l'entreprise doit rester vigilante, surveiller les propos de ses internautes et veiller à ce que les choses n'aillent pas trop loin et ne dégèrent pas.

D'autre part, une compagnie peut faire face à une crise dont la source est externe. Ces crises « exogènes » n'existaient pas avant l'apparition des réseaux sociaux et mettent généralement à mal l'image de l'entreprise. Ces crises sont complètement imprévisibles et très difficilement prévisibles. Elles peuvent surgir de nulle part et c'est pourquoi les entreprises doivent mettre en place une veille (voir point 5.2.1.) afin d'éviter toute mauvaise surprise. Le problème de ces crises est qu'elles sont particulièrement difficiles à détecter. En effet, les éléments reprochés ne sont pas toujours en lien direct avec une entreprise en particulier, ainsi les instigateurs de ces crises vont attaquer une entreprise parce qu'elle est leader dans son domaine, mais ce n'est pas pour autant qu'elle est la seule concernée. Ou encore, c'est un client mécontent qui réussit à gagner de la visibilité et donner du poids à son propos et met l'entreprise dans une position délicate voire catastrophique. E. Bloch précise que le plus grand danger des crises « exogènes » est qu'une entreprise ne se rende pas compte de l'importance que celle-ci est en train de prendre. C'est donc un type de crise très dangereux que parfois les compagnies ont tendance à minimiser²².

²² E. Bloch. *Ibid.* pp. 163-170

CHAPITRE 3 : PLANIFIER ET ORGANISER LA COMMUNICATION DE CRISE

3.1. Caractéristiques de la communication de crise

La communication de crise est un concept qui existe depuis des années, toutefois son objet n'est toujours pas défini de manière précise. Ainsi, il reste important de rappeler ce qu'elle n'est pas. Selon le livre de Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, la communication de crise n'est pas « un ensemble de “recettes secrètes” que se partageraient les initiés pour savoir “manipuler” les situations de crise à des fins inavouables ²³ ». Sur ce point, M. Tixier, Thierry Libaert ou encore E. Bloch semblent tous être d'accord : la communication de crise n'est pas et ne sera jamais une science exacte. De plus, les deux auteurs ajoutent que le concept de crise est étroitement lié à la communication puisque, comme le dit Joseph Scanlon, « toute crise est aussi une crise d'information [...] Qui ne maîtrise pas cette crise d'information ne maîtrisera pas la crise, y compris dans ses aspects directement opérationnels ²⁴ ».

M. Ogrizek et J-M. Guillery ajoutent que la communication de crise n'est pas une communication sur le court terme, elle dure et dépasse la durée de la crise elle-même en amont comme en aval. Sur ce point également, comme il le sera montré plus tard dans ce mémoire, des auteurs tels que E. Bloch et T. Libaert pour un point de vue plus récent et M. Tixier pour une vision d'avant le Web 2.0, s'accordent à dire que la communication de crise commence bien avant et se termine bien après la crise. Il en est de même pour M. Cros et S. Gaultier-Gaillard Cros qui considèrent la communication de crise comme un outil utilisé par les communicants pendant et après la crise afin de résoudre et de rétablir la réputation d'une entreprise. « La communication de crise permet ainsi de développer un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui initialement en difficulté peut ainsi rebondir. ²⁵ »

Finalement, ils nous rappellent qu'il y a une différence fondamentale entre la prise de décision, qui se situe après que la crise soit survenue, et la communication, qui elle se situe après la prise de décision. Il est cependant vrai que dans bon nombre de crises, la décision porte elle-même sur la manière de communiquer des informations au public à propos de la situation.

²³ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p. 3

²⁴ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p. 3

²⁵ M. Cros, S. Gaultier-Gaillard Cros. *Ibid.*

Mais une chose reste sûre, la décision doit impérativement être prise en amont de la communication, dans le cas contraire, cela pourrait causer plus de mal que de bien ²⁶.

Dans un article ayant pour sujet la crise des *subprimes* de 2007, Alain Bienaymé explique que la communication en cas de crise est loin d'être facile à mettre en place. Lors du krach boursier, certaines personnes avaient tenté de mettre en garde les gouvernements et responsables financiers dans l'avant-crise. De toute évidence, ceux-ci ont fait la sourde oreille voire ont même falsifié les informations. Lors de la crise, les communicants se sont livrés bataille en donnant des versions différentes ainsi que des bonnes nouvelles qui étaient fausses et qui contredisaient la réalité. Ensuite, dans l'après-crise, l'opinion publique ne faisait plus confiance aux communicants et ces derniers ont également fini par être en crise. La cause de cette crise de la communication est simple : les récepteurs de l'information ne faisaient plus confiance aux émetteurs et soupçonnaient ces derniers de comploter dans leur dos. « Rien ne garantit, au-delà de la sincérité apparente des émetteurs, que ceux-ci ont la compétence et l'honnêteté requises pour que les messages soient bien reçus par leurs destinataires ²⁷. »

3.2. Les grands principes de base de la communication de crise

Dans son livre sur les enjeux et les stratégies de la communication de crise, M. Tixier ²⁸ écrit que pour elle, la communication de crise est caractérisée par deux éléments principaux : « la vitesse » et la « détérioration de la qualité de la communication ». Comme elle l'explique, la crise est « une transition accélérée ». Dès lors, la communication qui en résulte doit s'adapter et donc suivre le mouvement. De plus, comme l'information doit être rapidement accessible pour le public, les médias se pressent. Cependant, les responsables de l'entreprise n'ont pas le temps d'expliquer de manière détaillée ce qui se passe lors d'une crise et donc la qualité de l'information peut être moins bonne qu'à l'ordinaire.

Tout d'abord, il est utile de préciser qu'il existe un avant et un après Internet, le Web 2.0 et les réseaux sociaux. En effet, il semble assez évident aujourd'hui que ces nouvelles technologies ont considérablement bouleversé le monde de la communication. Toutefois, ce dernier conserve certains de ses aspects fondamentaux. M. Tixier, M. Ogrizek et J-M. Guillery sont des auteurs des années nonante et donc ne connaissaient pas encore ces évolutions technologiques. B. Joly et T. Libaert, quant à eux, se situent au tournant technologique

²⁶ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p. 10-11

²⁷ A. Bienaymé (2014). La communication en période de crise: asymétries, tensions et rétention d'information. *Revue Économique et Sociale* (n°72), pp.59-64. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01108267/document> consulté le 19.03.2019

²⁸ M. Tixier. *Ibid.* p. 43-44

puisque'ils écrivent leurs livres en 2009 et 2010, années charnières dans le domaine du Web 2.0 et des réseaux sociaux avec, comme l'explique E. Bloch, la première grande crise sur les réseaux sociaux (voir point 4.3.). Ensuite il y a E. Bloch dont le discours se situe en plein dans ce nouveau monde virtuel qui implique de nouveaux concepts et de nouveaux éléments à prendre en compte.

Bien qu'il soit facile de regrouper un certain nombre de principes de base pour arriver à mettre en place ce qu'on pourrait qualifier de bonne communication de crise, dans aucun cas la perfection ne sera atteinte. Dans son livre *La communication de crise, enjeux et stratégies*, M. Tixier donne la marche à suivre pour réaliser un plan d'urgence qui sera réalisé au préalable et prêt à l'emploi si une crise surgit.

Plus tard, notamment grâce au travail d'E. Bloch, il sera démontré qu'au fil du temps et des avancées technologiques, bien que de nombreux autres aspects de la communication de crise soient devenus obsolètes, ces principes essentiels sont restés les mêmes, que la crise surgisse sur le Web ou dans le monde réel.

3.2.1. En amont d'une crise

3.2.1.1. Le plan d'urgence de M. Tixier

Avant de respecter les grands principes, il est nécessaire de mettre en place un plan d'urgence au préalable. En effet, ce n'est pas lorsque la crise se présentera qu'une entreprise devra commencer à réfléchir à ce qu'elle doit mettre en place pour communiquer sur les événements. Sur ce point, l'ensemble des auteurs, aussi bien les plus anciens que les contemporains sont d'accord. De plus, comme le dit Martine Moreau, *crisis and communication manager* chez EDF Luminus, dans son interview (voir annexes) : à l'heure actuelle, où tout s'accélère, préparer un plan de crise est devenu plus qu'indispensable.

Mais pourquoi la réalisation d'un tel plan est-elle si importante ? Comme l'explique M. Tixier, « traverser une crise est une épreuve déstabilisante, extrêmement complexe à gérer, et dont les effets sont d'une gravité considérable ²⁹ ». Lors d'une crise, une entreprise va voir son mode de fonctionnement complètement dérégulé : l'afflux inhabituel de demandes d'information va contribuer à saturer les réseaux de communication, et finalement tout, ou presque, dans l'entreprise sera remis en cause. C'est pourquoi, comme le préconisent Florence Delvaux et Martine Moreau, la mise en place d'un plan d'urgence en amont de la crise est indispensable. L'auteur ajoute qu'il y a un « double bénéfice » à la mise en place de ce plan au

²⁹ M. Tixier (1991). *La communication de crise, enjeux et stratégies*. Paris : McGraw-Hill. p82

préalable : « gagner du temps et la mise en place d'une attitude favorable vis-à-vis du management de crise ». L'un des problèmes majeurs qui se pose lors de la création de ce plan est « l'incertitude » qui se met en place à cause de la peur de l'échec et du nombre croissant de crises ³⁰.

3.2.1.2. Les deux aspects de la crise selon T. Libaert ³¹

En accord avec M. Tixier, T. Libaert affirme, que les crises sont remplies d'incertitudes, cependant il y a « un principe central : la crise se gagne avant son émergence ³² ». L'anticipation est un terme clef qui décidera du sort d'une entreprise face à une crise. En plus de l'anticipation, qui sera abordée plus tard dans ce mémoire, il affirme que la « maîtrise de l'information est la clé de voute du dispositif de gestion de crise ³³ ». D'après lui, il faut donc organiser la crise sur deux aspects : matériel et communicationnel.

Dans l'aspect matériel de la crise, il faut d'abord recenser toutes les crises possibles ou même improbables (mais qui doivent être envisagées). Bien entendu, cette liste doit être la plus complète possible puisqu'elle a pour but de préparer une entreprise aux pires scénarios. De plus, plus cette liste sera complète, plus l'entreprise sera bien préparée.

T. Libaert affirme que pour que ce recensement soit efficace il doit prendre en compte trois contraintes. Tout d'abord, « l'ouverture » : aucune entreprise n'est à l'abri, même si le secteur n'est pas considéré comme « à risque ». Ensuite, « la dynamique » : même avec un recensement complet, il se peut qu'une crise surprenne. En effet, une crise économique, par exemple, ne restera pas uniquement dans le domaine économique, elle aura des répercussions inattendues dans d'autres domaines. Dès lors, il ne faut pas rester enfermé dans les plans prédéfinis, au risque de faire face à un échec. Finalement, « le doute » : le recensement est un travail continu, les risques changent et évoluent continuellement.

Il faut ensuite faire une « simulation des conséquences » de toutes ces crises potentielles recensées dans l'étape précédente. Ainsi, grâce à ces connaissances, une entreprise pourra prévenir plus efficacement en cas de dangers potentiels pour paraître plus crédible et plus attentive au bien de la population.

Finalement, il faut dresser une « check-list ». Ce point peut paraître basique, cependant il demeure très important puisque si personne au sein de la « cellule de crise » (détails ci-

³⁰ M. Tixier (1991). *La communication de crise, enjeux et stratégies*. Paris : McGraw-Hill. p. 87

³¹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 33-46

³² T. Libaert. *Ibid.* p33

³³ T. Libaert. *Ibid.* p36

dessous) ne connaît le mot de passe pour accéder aux fichiers nécessaires ou ne possède la clef pour entrer dans les bureaux, cela peut mettre en danger toute la stratégie de l'entreprise. C'est aussi ce qu'affirme Martine Moreau en expliquant que chaque employé sait dans quelle salle de crise il doit se rendre en cas d'alerte par exemple.

Dans l'aspect communicationnel de la crise, il y a trois domaines spécifiques auxquels il faut prêter attention.

Tout d'abord, il faut établir un « plan de communication ». En effet, il est primordial de réfléchir à l'avance aux messages qui seront délivrés. Le « plan de communication » va servir de base et de structure à ces derniers. Il contient les objectifs, le message ainsi que la cible et les moyens. Les caractéristiques premières d'un « plan de communication » sont : être clair, concis et surtout « directement opérationnel ».

Ensuite, il y a « la préparation des messages ». Pour réaliser ces messages, l'entreprise a besoin que le recensement des crises possibles et improbables soit terminé. Après cette étape très importante, l'entreprise va rédiger et lister les messages essentiels pour chaque cas de figure. Cette étape peut être faite, au choix, plus ou moins en profondeur. Cependant, ce travail fait à l'avance ne peut pas être appliqué à tous les types de crises, qui sont plus ou moins imprévisibles et instables.

Et finalement, il faut veiller à « la formation du discours ». Tout le monde ne possède pas un don pour communiquer face à un public et de surcroît en situation de crise. Il faut donc envisager de former son personnel pour ce genre de situation. De cette manière, un personnel aguerri aura plus de chance de fournir une communication de crise efficace.

En accord avec B. Joly ³⁴ qui affirme que les relations publiques sont extrêmement importantes et constituent un élément clef du bon déroulement de la communication de crise, il reste un dernier point important énoncé par T. Libaert : « l'organisation relationnelle ». Effectivement, avoir au préalable entretenu de bonnes relations avec les institutions susceptibles de poser des questions voire des problèmes est un plus non négligeable que les entreprises doivent prendre en compte. Une entreprise en crise qui a de bonnes relations avec les médias, sera sûrement attaquée de manière moins frontale qu'une entreprise qui nourrit un conflit avec ceux-ci. Il en est de même avec les pouvoirs publics et les personnalités politiques ³⁵. En témoignent les faits lors de l'incendie du « 16 Rue Riquet », qui seront développés dans le point

³⁴ B. Joly. *Ibid.* p. 268.

³⁵ T. Libaert. *Ibid.* pp. 33-46

suyant (3.2.2.), au cours duquel de nombreuses fausses informations avaient été divulguées. Pour rétablir la vérité, l'officier de la BSPP³⁶ chargé des relations avec la presse, a fait appel à son contact au sein du journal *Le Parisien* afin d'obtenir une interview et de remettre la vérité en place³⁷.

Bruno Joly ajoute un autre point très important : il faut une « veille de communication de crise en entreprise ». Comme une crise peut surgir de nulle part sans prévenir personne, il est très important d'être constamment prêt à l'affronter. Pour ce faire, comme le précise M. Tixier dans ses dix étapes pour l'élaboration d'un plan d'urgence, il faut régulièrement analyser et démasquer les risques auxquels l'entreprise doit faire face lors de l'« audit de vulnérabilité³⁸. »

3.2.2. *En cas de crise*

Tout d'abord, comme il le sera montré plus bas, durant une crise, il est très important voire primordial de « parler d'une seule et même voix³⁹ ». Pour aider dans cette tâche, l'entreprise en crise veillera à réunir « la cellule de crise », sans attendre, ce qui assurera le bon déroulement des opérations, notamment en matière de communication. Comme l'explique T. Libaert, cette cellule est composée de différentes personnes ayant toutes un rôle défini à l'avance. Ces personnes sont l'animateur, les experts, « le responsable de communication » et le « porte-parole ». De plus, « le choix de l'émetteur est important car il conditionne la crédibilité des messages⁴⁰ ». Ici, la communication de crise étant déjà vue comme manipulatrice, le choix doit être mûrement réfléchi et peut s'avérer stratégique. Le public a tendance à considérer un message venant d'un communicant comme étant « plus faux », tandis que le même message sortant de la bouche d'un expert sera sans aucun doute mieux reçu. Comme l'auteur l'explique, c'est le terme de « communicant » qui « effraye » et fait peur au public. Il suffirait donc de renommer ce poste pour légitimer les propos de ce même « communicant ». Il explique également que le choix du « porte-parole » se résume donc à choisir entre le président et l'expert. Il ajoute que généralement, s'il y a de l'incertitude ou que la crise semble pouvoir évoluer d'une manière significative, il vaut mieux se tourner vers un expert qui aura pour rôle de légitimer le président et de rassurer les consommateurs⁴¹.

³⁶ BSPP : Brigade de sapeurs-pompiers de Paris

³⁷ S. Gaultier-Gaillard, M. Cros (2010). Les impératifs hypothétiques d'une communication de crise réussie. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00556617/document>, consulté le 19.03.2019

³⁸ B. Joly. *Ibid.* p. 268.

³⁹ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* pp. 78- 85

⁴⁰ T. Libaert. *Ibid.* p. 39

⁴¹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 37-42

Il est donc certain que le choix du porte-parole peut être déterminant. Néanmoins, ce n'est pas un travail facile à réaliser. Comme l'expliquent S. Gaultier-Gaillard et M. Cros dans un article, « le poids de la hiérarchie » pèse souvent sur les épaules du porte-parole. Rares sont les entreprises qui donnent carte blanche à la personne désignée responsable de la communication, *a fortiori* en cas de crise. Cette hiérarchisation peut causer des problèmes, comme ce fut le cas lors de l'incendie du « 16 Rue Riquet » à Paris. À l'époque, deux pompiers se sont retrouvés piégés sous les gravats. Le responsable de la communication n'a pas reçu l'autorisation de communiquer sur cet événement en particulier et « sans information, le journaliste se crée parfois des certitudes malgré lui en extrapolant une vérité à partir de perceptions visuelles qu'il a pu avoir de l'évènement ⁴². » De plus, lorsqu'il obtient l'autorisation de s'exprimer, n'étant pas assez bien informé sur les faits, il adresse à la presse de fausses informations différentes à chaque prise de parole. Au fil du temps, de nouvelles informations seront communiquées à la presse et sur Internet. Cependant, à cause de termes mal choisis et peu précis, les journalistes et le public interprètent de manière erronée les messages qui leur parviennent. Les institutions, au début considérées comme légitimes, perdent de plus en plus leur crédibilité. Il va donc être permis, au chargé de communication, d'expliquer l'ensemble des faits. Il est cependant déjà trop tard : les vraies informations se mêlent aux fausses et personne ne sait ce qu'il faut croire. Ce n'est que le lendemain, après la publication d'un article, où presque l'entièreté des informations sont fausses, que le porte-parole et le commandant de l'opération de secours accordent une interview à ce même journal pour rétablir la vérité ⁴³.

3.2.2.1. Les principes pour une communication de crise efficace selon M. Ogrizek et J-M. Guillery

Un des éléments de base de la communication de crise est l'urgence. Lorsqu'une telle communication est de rigueur, l'entreprise ou l'organisation, victime de la crise n'a pas le temps de se préparer très longtemps et doit communiquer des informations dans l'urgence. D'après le livre de M. Ogrizek et J-M. Guillery ⁴⁴, il existe huit grands principes à respecter pour que la communication de crise soit la plus efficace possible. Ces grands principes, même s'ils ont été énoncés il y a près de vingt ans, sont toujours actuels et très utiles, comme l'explique l'article

⁴² S. Gaultier-Gaillard, M. Cros. *Ibid.* Consulté le 19.03.2019

⁴³ S. Gaultier-Gaillard, M. Cros. *Ibid.* Consulté le 19.03.2019

⁴⁴ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* pp. 78- 85

paru en 2015, de S. Gaultier-Gaillard et M. Cros ⁴⁵, qui reprend également certains de ces principes.

Premièrement, il faut « aller vite ». Les questions posées sont généralement des questions auxquelles on ne veut pas répondre, mais la rapidité est sans aucun doute « un facteur déterminant dans la réussite d'une communication de crise ⁴⁶ ». Tout en restant vigilant, les informations de base ainsi que les décisions et mesures mises en place doivent être rendues publiques le plus vite possible sous peine d'avoir l'air de cacher quelque chose. L'un des principaux conseils est de ne surtout pas « perdre de temps », d'où le plan d'urgence de M. Tixier.

Deuxièmement, il faut « anticiper à moyen terme ». Lors d'une situation de crise, les organisations ont tendance à simplement agir dans l'immédiat et donc de ne guère s'occuper de ce qu'il adviendra dans quelques heures, le jour ou la semaine suivante. Il s'agit ici d'une énorme erreur. Une situation peut évoluer en quelques secondes, c'est pourquoi il faut anticiper et prévoir. Pour ce faire, il existe une technique dite « la méthode des scénarios », qui consiste à imaginer le pire et l'inimaginable afin d'être prêt à tout. Au fil du temps, cette technique a prouvé son efficacité.

Troisièmement, il faut être considéré comme « une source d'information crédible ». Il est donc nécessaire de « parler d'une seule voix » pour éviter que des informations contradictoires ne parviennent à la presse. Lors d'une situation telle qu'un accident, la crise peut être plus ou moins acceptée si les informations fournies par l'entreprise sont fiables et répondent aux questions posées. Donner l'image d'une entreprise « responsable » est peut-être l'élément le plus important en temps de crise.

Quatrièmement, il faut « être en phase avec la perception et la nature de l'évènement ». Lors d'une crise, le public ne va pas réagir de manière « rationnelle ou objective ». Il est donc nécessaire « d'analyser et de prendre en compte les composantes émotionnelles – et parfois symboliques – du risque évoqué ⁴⁷ ». Par exemple, lors d'une crise aérienne comme celle du Boeing 737 MAX, Jean-Michel Boissière (directeur d'une agence de communication) explique qu'« il faut répondre à l'émotion du public, montrer de l'empathie pour les victimes, sa détermination à trouver la cause des accidents, et être le plus transparent et factuel possible ⁴⁸ ».

⁴⁵ M. Cros, S. Gaultier-Gaillard Cros. *Ibid.* Consulté le 20.03.2019

⁴⁶ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p. 78

⁴⁷ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p. 82

⁴⁸ R. Meulders (2019). Comment Boeing a raté sa gestion de crise: "Pour l'avionneur, le plus important n'est pas de rassurer le grand public". *La Libre Belgique*. Repéré à <https://www.lalibre.be/economie/libre->

Or, dans ce cas précis, Boeing n'a pas jugé nécessaire de communiquer avec les consommateurs, potentielles victimes de leurs engins. L'entreprise a favorisé ses relations commerciales avec les compagnies aériennes et les pouvoirs publics ⁴⁹.

Cinquièmement, comme l'a précisé M. Tixier dans la mise en place de son plan d'urgence, il faut « positionner la crise. » Chaque entreprise possède son propre positionnement sur le marché, avec ses propres valeurs. Lors d'une crise, il est impératif de remettre ces valeurs fondamentales en avant. Par exemple, si une entreprise rappelle un produit, cela montrera qu'elle place en premier la santé des consommateurs et ensuite sa situation financière.

Sixièmement, il faut « répondre immédiatement aux accusations et aux confusions : la communication “guérilla” ». L'adage « qui ne dit mot consent » est encore plus d'application lors de crises. En effet, l'opinion publique réfléchit avec ses émotions et si une entreprise ne répond pas, ou met trop longtemps à fournir des explications complètes (ou presque), c'est comme si elle disait qu'elle était d'accord avec les accusations.

Septièmement, il faut « mobiliser et coordonner les ressources internes et externes ». Lors de situation de crise, les entreprises ont souvent tendance à se replier sur elles-mêmes, ce qui envoie un mauvais message aux consommateurs. Dès le début d'une crise, il est important de prendre la parole et de mobiliser, le plus tôt possible, toutes les ressources internes de la société pour réussir à parler d'une seule et même voix. Finalement, il est aussi très intéressant de faire appel à des experts ou d'autres professionnels pour crédibiliser les informations données par l'entreprise.

Huitièmement, il faut « mettre en place des actions pouvant influencer sur le cours de la crise ». La communication de crise doit aller plus loin que la simple communication d'information qu'une entreprise a quotidiennement. Lors d'une crise, les entreprises doivent rassurer les consommateurs et donc s'engager à travers la communication.

En conclusion, même si l'incertitude règne en maître, la préparation en amont détermine l'issue de la crise avant même que celle-ci ne se soit déclarée. De nombreuses décisions doivent être prises à l'avance et faire partie d'un plan d'urgence préalable qui déterminera l'issue de la crise. Cependant, le respect des principes de base est également crucial si une entreprise veut sortir de cette situation la tête haute et sans trop de désagréments.

[entreprise/comment-boeing-a-rate-sa-gestion-de-crise-pour-l-avionneur-le-plus-important-n-est-pas-de-rassurer-le-grand-public-5c9cd4d37b50a60b4563ebef](#) consulté le 09.04.2019

⁴⁹ R. Meulders. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

3.3. Le choix de la stratégie

Selon T. Libaert, il existe différentes stratégies de réponse face à une crise. L'ensemble des stratégies se situe entre deux grands pôles : l'approche dynamique et l'approche défensive. Cependant, le choix n'est pas évident et ne dépend pas du type de crise : il existe différents éléments à prendre en compte avant de décider quelle stratégie adopter.

3.3.1. Comment choisir la stratégie à adopter ?

Premièrement, il faut déterminer « le seuil de crise » : l'entreprise se trouve-t-elle face à une crise grave mais surmontable ou au contraire, la situation est-elle catastrophique ?

Ensuite, l'entreprise doit absolument prendre « connaissance du sujet ». C'est-à-dire connaître les causes ainsi que les conséquences de la crise en cours, cela permettra de mettre en place une communication plus efficace.

Troisièmement, il faut que l'entreprise tienne compte des « risques encourus ». La question principale ici est : « l'ampleur de la menace met-elle en danger l'entreprise ?⁵⁰ ». De nombreux facteurs extérieurs sont à prendre en compte comme l'agenda médiatique ou une autre crise.

Quatrièmement, l'entreprise doit être vigilante face à la manière dont la crise va être médiatisée. Ainsi « le type de presse et l'angle de l'article à l'origine de la révélation agissent sur le choix de la réaction⁵¹ ».

Cinquièmement, l'entreprise doit trouver à quel type de crise elle a à faire et connaître « le déroulement prévisible » de celle-ci grâce à tout ce qui a été mis en place en prévention.

Ensuite, l'entreprise doit déterminer si oui ou non elle est responsable de cette situation. Cette responsabilité déterminera en grande partie la stratégie à adopter.

Septièmement, l'entreprise en crise doit rester vigilante face à ses concurrents. Ils pourraient profiter de la situation pour se distinguer et se mettre en avant. L'entreprise doit aussi repérer ses alliés. Ces derniers pourraient l'aider en diffusant des messages de soutien.

Finalement, afin de choisir la stratégie adéquate, l'entreprise doit prendre en compte le facteur « temps ». Comme il a été mentionné au point précédent, tout se fait dans l'urgence. Il faut donc rester très vigilant et éviter de commettre des erreurs dues à la précipitation⁵².

⁵⁰ T. Libaert. *Ibid.* p. 53

⁵¹ T. Libaert. *Ibid.* p. 53

⁵² T. Libaert. *Ibid.* pp. 51-57

3.3.2. Choisir les bons messages

Selon T. Libaert ⁵³, il existe deux grandes familles de discours possibles : la « reconnaissance et l'évitement. » Mais la limite entre les deux n'est pas fixe, ainsi une entreprise peut reconnaître qu'elle est en tort tout en minimisant ce qu'elle a fait, ou inversement.

Dans son livre, l'auteur démontre qu'il n'existe pas une seule solution et met en relation différents auteurs. Grâce à ces derniers, il prouve que les anciennes théories ne sont pas toutes bonnes à jeter et que ce qui était vrai dans les années quatre-vingts peut toujours l'être à l'heure actuelle. Tout d'abord, il nous parle des « trois lignes de réponses » que Patrick Lagadec a exposées en 1986 :

- La transparence, basée sur une information claire et complète ;
- La discrétion, caractérisée par la mesure entre ce qui est communicable et ce qui ne l'est peut-être pas immédiatement ;
- La dissimulation, ou choix de l'information zéro ⁵⁴.

Ensuite, il expose le classement des stratégies de Jean-Pierre Piotet de 1991 :

- Le front du refus : ce n'est pas vrai ;
- L'abonné absent : no comment ;
- Le bouc émissaire : ce n'est pas moi, c'est lui ;
- L'acceptation : c'est moi, mais ;
- L'amalgame : il n'y a pas que moi ⁵⁵.

Finalement, il parle des cinq ripostes de Marie-Hélène Westphalen, créées en 1997 :

- Le silence : ne pas réagir, délivrer le minimum d'information ;
- L'offensive : nier la crise, chercher à retourner l'opinion ;
- Le transfert : reporter des responsabilités sur autrui (salarié, agent, fournisseur) ;
- La reconnaissance : l'entreprise avoue sa faute et collabore avec les médias ;
- La discrétion maîtrisée : lâcher progressivement des éléments d'information ⁵⁶.

Grâce aux idées de ces auteurs et malgré le fait que ces théories datent de plus de trente ans pour certaines, T. Libaert réalise une synthèse et fait ressortir trois stratégies principales.

Première stratégie : la « reconnaissance ». Cette stratégie se base d'abord sur un pari : recevoir de potentielles circonstances atténuantes. Dès lors, l'entreprise ne se retrouverait peut-être pas face à des accusations et des reproches aussi terribles que si elle avait nié son implication. En reconnaissant ses torts, l'entreprise prend le risque de se dénoncer et d'avoir par la suite de gros problèmes. Généralement cet élément est pris en compte par l'opinion publique qui réagira de manière plus clémentine. La stratégie de la reconnaissance doit être

⁵³ T. Libaert. *Ibid.* p. 58

⁵⁴ T. Libaert. *Ibid.* p. 58

⁵⁵ T. Libaert. *Ibid.* p. 58

⁵⁶ T. Libaert. *Ibid.* p. 58

« ferme et s’accompagner de mesures explicatives ⁵⁷ » et il ne faut pas attendre que la presse découvre le pot aux roses et donc « être rapide ⁵⁸ ».

La reconnaissance peut être totale – ce qui est assez rare – ou partielle. Dans ce deuxième cas de figure, il y a différentes stratégies possibles. Premièrement, la reconnaissance empreinte « de bonne foi et de naïveté » où l’entreprise essaye de paraître le moins coupable possible. Ce fut notamment le cas de Delhaize et de sa campagne « On s’est un peu emballé » où la chaîne de supermarchés qui distribuait des cadeaux emballés dans trop de plastique a immédiatement, après les nombreuses indignations sur les réseaux sociaux, reconnu sa faute, s’est excusée et a proposé des solutions ⁵⁹. Deuxièmement, l’entreprise peut accepter ses torts et montrer qu’elle n’est pas la seule fautive. Troisièmement, l’entreprise essaye de pointer du doigt les personnes responsables de la situation et donc essaye de se dissocier de la crise pour tenter de passer pour une victime.

La stratégie de la reconnaissance est de loin la plus efficace mais la moins utilisée. Lorsqu’elle l’est, elle est généralement adaptée : l’entreprise accepte, par exemple, de dire qu’elle est responsable mais en aucun cas coupable et affirme ne pas être la seule à mettre en cause.

Deuxième stratégie : le « projet latéral ». Le but est de « déplacer le point de vue du problème à résoudre afin de l’aborder sous un nouvel angle ⁶⁰ ». L’entreprise peut, par exemple, mettre en avant ce qui est bon et positif dans la société afin de détourner l’attention et d’améliorer son image globale pour éviter que les consommateurs ne se focalisent sur le négatif. L’entreprise peut également contre-attaquer en utilisant la « rhétorique du complot ». Elle ne parle pas de la crise en elle-même et va se concentrer sur qui a pu la causer, ou à qui elle pourrait être favorable. Le but de cette stratégie est simple : faire du « coupable » une victime. Ou encore elle essaye d’accuser une personne extérieure. Le but est de « détourner l’attention sur une tierce partie ⁶¹ » : les supérieurs hiérarchiques, un autre problème bien plus important, répartir la responsabilité et réduire la pression, ou encore démontrer que le pire a été évité en exposant une situation catastrophique.

⁵⁷ T. Libaert. *Ibid.* p. 59

⁵⁸ T. Libaert. *Ibid.* p. 60

⁵⁹ I. Lemaire (2019). Communication de crise: les tops et les gros flops. *La Libre*. Repéré à <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/communication-de-crise-les-tops-et-les-gros-flops-5c9cb0bfd8ad5874772d4afe> consulté le 09.04.2019

⁶⁰ T. Libaert. *Ibid.* p. 61

⁶¹ T. Libaert. *Ibid.* p. 63

Troisième stratégie : le « refus » où l'entreprise nie son implication dans la crise. Il existe cinq sous-stratégies possibles. Premièrement, « la stratégie de la dénégation » où l'entreprise nie sa responsabilité et rejette toutes les accusations. Cette stratégie est dangereuse puisqu'elle peut rapidement se retourner contre la compagnie si les médias ou l'opinion publique, par exemple, découvrent qu'elle est responsable et qu'elle a menti. Deuxièmement, « la stratégie du silence » où l'entreprise ne communiquera tout simplement pas en espérant que l'intérêt suscité par la crise (qu'elle pense mineure) va s'essouffler. Troisièmement, la stratégie du « bouc émissaire » où la société désigne un coupable au sein même de sa compagnie afin de protéger les dirigeants. Quatrièmement, « la stratégie du changement » où une entreprise explique qu'entretemps elle a changé de mode de fonctionnement, de fournisseur, etc. et que, dès lors, elle n'est plus réellement responsable de ce qui s'est passé à l'époque. Et cinquièmement, « la stratégie du chaînon manquant », où l'entreprise ne peut être responsable puisqu'il n'y a pas assez d'informations pour le prouver. Cependant, cette stratégie est assez dangereuse puisque les informations manquantes peuvent être trouvées à tout instant ⁶².

Finalement, T. Libaert ajoute que la sous-stratégie du silence est dangereuse mais qu'elle peut quand même être envisagée « sous certaines conditions ». Lorsque « l'actualité est chargée », la crise passerait presque inaperçue et ne susciterait pas beaucoup d'intérêt. Lorsqu'elle est « un secret bien gardé » – ce qui est pratiquement impossible actuellement à cause de la demande de transparence et des réseaux sociaux – c'est-à-dire lorsque la fuite d'informations est impossible, qu'aucun événement inattendu ne peut survenir, qu'un impact sur l'extérieur est écarté et que le nombre de personnes concernées est connu et peu élevé. Lorsque c'est un secteur tout entier qui est en crise et qu'une entreprise décide de porter le chapeau pour tous ses concurrents qui restent cachés et silencieux. Lorsque c'est « une source d'accusation non crédible » qui annonce la crise, avec un peu de chance, les autres médias n'y prêteront guère d'intérêt. De plus, comme l'explique J-M. Boissière, directeur dans une agence de presse, interrogé par *La Libre* dans le cadre de la communication de crise du Boeing 737 MAX, « Dans toute crise, même les plus graves, le temps fait son œuvre. » Il poursuit en expliquant qu'il est tentant pour une entreprise de se taire et d'attendre que ça passe, cependant ce n'est jamais la bonne stratégie à adopter car elle entraîne souvent de la suspicion ⁶³.

Le choix en matière de stratégie est donc assez vaste. Il est cependant rare d'avoir recours à une seule d'entre elles, le scandale Facebook-Cambridge Analytica en est un exemple

⁶² T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

⁶³ R. Meulders. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

parfait. Généralement, ces stratégies s'entrecroisent et se complètent au fur et à mesure de l'avancement de la crise.

3.3.3. *Rendre son message efficace*

Après avoir décidé quelle stratégie adopter, l'entreprise, doit rendre son message efficace. T. Libaert explique que pour qu'un message le soit, il doit tenir compte de deux principes.

Tout d'abord, le « principe de réalité » qui agit sur deux aspects : « l'émotion » qui peut déformer les messages et donc affecter tout acte de communication ; et « les faits » qui, si une entreprise ne fait pas ce qu'elle dit, peuvent également modifier la perception des messages envoyés.

Et ensuite, il y a le « principe de cohérence » qui agit sur le discours lui-même puisque s'il n'a aucune logique, il ne convaincra personne. Chaque mot doit être choisi avec précaution et judicieusement. Il porte aussi sur « les arguments » qui doivent composer un tout logique et fluide.

En plus du respect des grands principes de base pour s'assurer une communication de crise efficace, une entreprise doit choisir une stratégie qu'elle suivra tout au long de cette période de troubles. Ces différentes façons d'agir sont nombreuses mais ne conviennent pas à toutes les situations, l'entreprise doit prendre sa décision en tenant compte de nombreux facteurs déterminants. Ensuite, elle doit décider sous quelle forme de discours elle communiquera ses messages. Encore une fois, le choix est vaste mais toutes les manières de procéder ne correspondent pas à toutes les situations. Dès lors, l'entreprise doit prendre ses décisions de manière réfléchie et intelligente afin de mener à bien une communication de crise efficace.

3.4. Les concepts d'éthique, de transparence et d'empathie

Depuis que les médias existent, le concept d'éthique de la communication est une base pour entamer une relation de confiance et ainsi aboutir à une collaboration efficace entre médias et entreprises. En clair, l'éthique est le fait de dire la vérité sur la réalité, de rester honnête et moral ⁶⁴. Plus récemment, le concept de transparence a fait son apparition. Actuellement très important, voire primordial pour que la communication soit efficace, le concept de transparence va de pair avec celui d'éthique.

⁶⁴ D. Benoit. *Ibid.*

Premièrement, en relation avec ce qui a été dit par T. Libaert sur « l'organisation relationnelle ⁶⁵ » dans l'avant-crise, le concept d'éthique est très important. Si une relation de confiance n'a pas été établie au préalable entre l'entreprise, les médias ou les pouvoirs publics, la communication risque de ne pas être à la hauteur. Pour les médias, le plus important est qu'on leur dise la vérité, et s'ils savent qu'ils peuvent faire confiance à une entreprise, ils n'iront pas chercher l'information ailleurs. Force est de constater que construire une relation durable et basée sur la transparence avec les médias est une aide non négligeable en temps de crise. Dans son livre *La communication de crise, enjeux et stratégies*, M. Tixier rappelle qu'une telle relation ne se construit pas du jour au lendemain, il faut la travailler au quotidien pour éviter qu'elle ne se dégrade. Bien que ce conseil date de 1991, il est toujours bien utile ⁶⁶.

Au fil du temps et des époques, la communication a changé de sens, c'est-à-dire que sa signification s'est déplacée d'un pôle vers un autre. Comme l'explique Denis Benoit dans son article *Une éthique de la communication : la requête (ou revendication) impossible....*, la communication, anciennement vue comme lien entre les êtres humains, est aujourd'hui vue comme manipulatrice.

[...] la communication, aujourd'hui, n'est plus tant vue comme apte à rapprocher les hommes, principalement en exprimant de facto la vérité sur le réel (ce qu'il est effectivement), que comme propre à manipuler ce dernier ; soit, in fine, uniformiser, conditionner, « endormir » les sujets sur lesquels elle s'applique. Autrement dit, elle est le plus souvent envisagée comme parfaitement immorale car, en la matière, la moralité (soit agir dans le sens du Bien) reviendrait à constamment dire le vrai, soit informer sur le réel tel qu'il est véritablement ⁶⁷.

Force est de constater que la communication d'aujourd'hui est vue de manière assez négative. De plus, en temps de crise, le public doute parfois déjà de l'entreprise ou de sa bonne foi, donc à plus forte raison, des informations communiquées qui pourraient passer pour de la manipulation. D. Benoit ajoute que la vérité est très importante et qu'elle « constitue un principe essentiel de la vie en société » puisque si une entreprise ment une fois, qu'est-ce qui l'empêchera de recommencer ? Comme il l'explique, « la communication est éthique en soi si elle dit le Vrai » mais perd son éthique dès qu'elle ne dit pas la vérité ou qu'elle omet de donner certaines informations nécessaires à la bonne compréhension de la situation. Être éthique en communication, c'est « communiquer honnêtement », ainsi c'est dire la vérité et suivre la morale et donc « [...] [énoncer] constamment *le Vrai sur le Réel* ». Toutefois, la communication

⁶⁵ T. Libaert. *Ibid.* p. 46

⁶⁶ M. Tixier. *Ibid.* pp. 50-52

⁶⁷ D. Benoit. *Ibid.*

à l'heure actuelle n'est plus perçue comme morale car elle ne respecte pas toujours « ce devoir de vérité ⁶⁸ ».

Deuxièmement, la transparence, concept central de la communication actuelle, est aujourd'hui assimilée voir confondue avec le terme vérité. Il est vrai que si une entreprise est transparente, qu'elle explique et donne accès à toutes ses décisions, ça implique qu'elle veut dire la vérité. Ainsi en témoigne Thierry Bouckaert ⁶⁹ interviewé par *La Libre*, pour qui la transparence est un des piliers de la communication de crise :

[...] dans 95 % des cas, quand les entreprises ont voulu cacher des choses, ont menti, ça s'est retourné contre elles; le problème s'est aggravé. L'aveu est une stratégie de communication de crise. Il vaut mieux admettre ses erreurs et ses faiblesses car l'effet médiatique se dégonfle alors. Il n'y a rien de pire pour une entreprise qu'une crise dévoilée par un média ou un lanceur d'alerte ⁷⁰.

De plus, comme l'expliquent Sidonie Gallot et Lise Verlaet dans leur article *La transparence : l'utopie du numérique ?* ⁷¹, depuis l'apparition d'Internet, le mythe de la transparence est partout. Dans leur essence même, Internet et le Web 2.0 veulent permettre de communiquer plus facilement et sur tous les sujets. Ces nouveaux outils technologiques introduisent donc la notion de transparence dans le domaine de la communication. Le problème c'est qu'il ne s'agit malheureusement que d'une utopie. Elles ajoutent que le numérique « vient nourrir la crédibilité de l'utopie du dévoilement du “réel absolu” à travers l'idéal de transparence ⁷². ». Cet idéal de pouvoir reproduire la réalité d'une manière parfaite présente dans le concept d'éthique de la communication refait également surface dans le concept de transparence relatif au champ de la communication. Aujourd'hui, la transparence en communication s'est « institutionnalisée » et il semble improbable que les entreprises ne l'appliquent pas. Elles poursuivent en disant que « Le réseau devient le symbole d'un idéal démocratique, d'un idéal de transparence, un “ imaginaire Internet” nourrit d'idéaux politiques, démocratiques, culturels ⁷³. ». Ainsi, les réseaux sociaux sont peut-être l'incarnation même de ce concept de transparence.

En plus d'être utopique, une transparence totale pourrait être très dangereuse. Dans certains cas, prôner la transparence ne semble pas être la meilleure des idées : alarmer le public

⁶⁸ D. Benoit. *Ibid.*

⁶⁹ Directeur d'Akkanto (cabinet spécialisé dans la communication de crise) et professeur de communication de crise à l'UCL.

⁷⁰ R. Meulders. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

⁷¹ S. Gallot, L. Verlaet (2016). La transparence : l'utopie du numérique ?. *Communication & Organisation*, 49(1), 203-217. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-1-page-203.htm>. Consulté le 09.04.2019

⁷² S. Gallot, L. Verlaet. *Ibid.*

⁷³ S. Gallot, L. Verlaet. *Ibid.*

inutilement n'est pas productif. Même s'il a le droit et doit savoir, parfois, s'il n'y a pas de risque pour la population, il arrive qu'il ne soit pas nécessaire de la prévenir afin d'éviter de l'affoler et de l'inquiéter pour rien.

En conclusion, l'éthique et la transparence totales et parfaites en communication sont des leurres et une utopie. Souvent, la communication est empreinte de ces concepts mais il reste toujours impossible de reproduire le Réel tel qu'il est, en partie parce que chaque personne interprète le ce dernier à sa manière. Ainsi, l'information transmise ne sera qu'une interprétation du Réel possible parmi des milliers voire des millions d'autres.

Troisièmement, lors d'un accident ou d'une crise grave, l'empathie pourrait sembler aller de soi. Cependant ce n'est pas toujours le cas. De nombreux professionnels de la communication s'accordent à dire que l'empathie, avec la transparence et l'éthique, sont des piliers de la communication de crise. Lorsqu'il y a des victimes, l'empathie est le premier message à faire passer. L'entreprise doit montrer qu'elle oublie ses objectifs financiers ou son image pour se mettre à la place des victimes et montrer de la compassion. Le cas d'Umicore en 2014 en est la preuve. Sur le site d'Anvers, une explosion a causé la mort de deux personnes et l'entreprise a su gérer parfaitement sa communication de crise en communiquant dès le début et en donnant des informations vérifiées au fur et à mesure que la situation évoluait ⁷⁴. En opposition à cette communication de crise réussie, il y a le cas du Boeing 737 MAX. Après le crash de deux de ses engins et la mort de 346 personnes, l'avionneur n'a pas jugé utile de communiquer avec les voyageurs, ni sur les réseaux sociaux, ni via aucun autre canal. Boeing s'est concentré sur ses clients, c'est-à-dire les compagnies aériennes et n'a fait aucunement preuve d'empathie ou de compassion. Le plus important était de ne pas perdre la confiance des clients ⁷⁵.

⁷⁴ I. Lemaire. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

⁷⁵ R. Meulders. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

CHAPITRE 4 : QUAND LES NOUVELLES TECHNOLOGIES BOULEVERSENT LES ANCIENNES HABITUDES

Une crise reste une crise, cependant, au fil du temps, les technologies évoluent et modifient notre perception des événements, notre manière de réagir, la façon dont l'information est traitée ou encore l'ampleur d'une crise. L'ensemble des « règles » reprises ci-dessus est toujours d'actualité même si certaines d'entre elles sont un rien obsolètes ou ne fonctionneraient plus à notre époque. Elles doivent cependant se moderniser et s'adapter à l'époque actuelle pour travailler main dans la main avec les médias sociaux qui peuvent être à la fois un allié mais également un ennemi féroce. Comme le dit Florence Delvaux dans son interview, « il faut vivre avec son temps et les tendances, c'est pourquoi il faut utiliser les outils mis à notre disposition. »

4.1. Quelques définitions

4.1.1. Internet et le Web

L'idée d'Internet est née dans les années 1962, lors de la Guerre Froide. Des chercheurs engagés par la US Air Force mettent au point « un réseau de communication militaire capable de résister à une attaque nucléaire ⁷⁶ ». Cependant, le véritable ancêtre d'Internet c'est le modèle de Baran : Paul Baran, en 1964, crée un réseau qui se présente sous la forme d'une grande toile afin de le rendre invulnérable.

En parallèle, mais indépendamment, l'ARPANET (développé par l'ARPA : Advanced Research Projects Agency) fut créé en 1969 pour permettre la communication directe entre quatre universités américaines. C'est ce réseau qui est considéré comme étant le précurseur de l'Internet d'aujourd'hui.

Internet est un réseau informatique public mondial qui met à la disposition de chacun des services, ainsi que des informations. Il est défini par le site Internet *L'internaute* comme « un système immense de télécommunication informatique développé au niveau international, qui permet d'accéder à des données de toutes sortes, textes, musiques, vidéos, photos, grâce à un codage universalisé ⁷⁷ ». Il ne faut cependant pas confondre le terme d'Internet de celui du Web, le Web étant un des outils d'Internet.

⁷⁶ Comment ça marche, <https://www.commentcamarche.net/contents/479-histoire-d-Internet>, consulté le 24.01.2019

⁷⁷ *L'internaute*, <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/Internet/>, consulté le 27.01.2019

Même si Internet existe depuis le début des années septante, ce n'est que dans la dernière décennie du XX^{ème} siècle qu'il s'est fait connaître du grand public et ce grâce au Web ⁷⁸ qui a permis un accès simplifié à cette nouvelle technologie. Comme nous pouvons le constater à l'heure actuelle, le système a eu un succès toujours grandissant dû, entre autre, à son efficacité et son utilité. Avec Internet, les utilisateurs ne sont plus seulement des consommateurs, ils deviennent également des « émetteurs d'information », et ce point a une importance capitale dans le domaine de la communication de crise actuelle.

Cependant, à l'heure actuelle, l'évolution fait que nous utilisons le Web 2.0 qui se veut une évolution du *World Wide Web*. En bref, le Web 2.0 est plus facile à utiliser, plus moderne, plus interactif et plus intuitif. Également appelé « web participatif » ou « web collaboratif », il se veut donc plus simple car il veut permettre aux personnes n'ayant pas de grandes connaissances ou une assez bonne maîtrise en la matière de l'utiliser. Il se veut également bien plus social et met les internautes à contribution ⁷⁹.

4.1.2. Les réseaux sociaux

Définis comme « Internet-based platforms such as blogs (e.g. Blogspot, Wordpress, Tumblr), social networking sites (e.g. Facebook, LinkedIn, Vk, Renren), user-generated content sharing sites (e.g. YouTube, Vimeo, Youku), microblogs (e.g. Twitter, Weibo) and wikis (e.g. Wikipedia).⁸⁰ ». Les réseaux sociaux constituent aujourd'hui une part importante de la vie quotidienne des occidentaux puisque sur une population de 7,6 milliards d'habitants 3,3 milliards de personnes, comprenant 66% des habitants du continent nord-américain et 54% d'Européens de l'Ouest, font usage des réseaux sociaux ⁸¹.

Selon Antoine Dupin ⁸², il faut différencier les « médias sociaux » des « réseaux sociaux ». Le premier étant l'ensemble du deuxième. Les réseaux sociaux sont aujourd'hui une référence et peut-être même l'incarnation du Web 2.0. Ce que peu de gens savent, c'est que le terme « réseaux sociaux » remonte à bien longtemps avant la création d'Internet, les réseaux sociaux existaient déjà lorsque nos ancêtres les hommes préhistoriques, se réunissaient pour

⁷⁸ Web : *World Wide Web* (WWW).

⁷⁹ T. O'Reilly. (2005). What is Web 2.0. Repéré à <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>, le 04.02.2019.

⁸⁰ Traduction libre : les plateformes Internet comme les blogs (ex. Blogspot, Wordpress, Tumblr), les sites de réseaux sociaux (ex. Facebook, LinkedIn, Vk, Renren), les sites de création et de partage de contenus (ex. YouTube, Vimeo, Youku), les micro-blogs (ex. Twitter, Weibo) et les wikis (ex. Wikipédia). C. Fuchs. *Ibid.* p113

⁸¹ Htag Consulting (2018). Les chiffres des médias sociaux en 2018. Repéré à <https://htagconsulting.fr/blog/reseaux-sociaux/chiffres-medias-sociaux-2018/>, consulté le 05.02.2018

⁸² A. Dupin (2010). *Communiquer sur les réseaux sociaux*. France : FYP éditions.

créer des liens sociaux. Comme en témoigne A. Dupin dans son livre, les réseaux sociaux avec lesquels nous sommes si familiers ne sont qu'une nouvelle version plus moderne et connectée de concepts que nous avons toujours eus en nous, et ce depuis que l'Homme existe. Dans la même optique, les concepts applicables aux réseaux sociaux d'antan, le sont toujours actuellement. Par exemple, les « six degrés de séparation » de Frigyes Karinthy élaborés en 1929, énoncent « que deux individus pris au hasard sur la planète et ne se connaissant pas pourraient être reliés par l'intermédiaire d'un maximum de cinq autres personnes, formant ainsi une chaîne de six degrés de séparation ⁸³. » Cette théorie était applicable dans les années trente comme elle l'est toujours actuellement.

Les réseaux sociaux veulent avant tout aider les internautes à créer du lien, à augmenter et à faciliter les contacts entre les gens. Ils peuvent donc être caractérisés de relationnels. Il existe trois types de réseaux sociaux : personnels, professionnels et dédiés. Dans le cadre de ce travail, ceux qui nous intéressent sont les réseaux sociaux personnels. Ce type de réseaux sociaux vise à mettre en relation différentes personnes via leur profil. Ils sont assez anciens et le premier de la longue liste est né en 1995 sous le nom de *Classmates* et mettait en relation des internautes autour de sujets relatifs à l'éducation. Cependant, c'est en 1997 qu'apparait le site *Six-Degrees.com* qui est le véritable ancêtre des réseaux sociaux que nous connaissons tous aujourd'hui, et c'est seulement en 2002 que les réseaux sociaux ont commencé à se populariser avec *Friendster*. En 2003 apparait le géant *Facebook* qui va révolutionner le monde de la communication et rendre indispensable et quasi naturel le fait d'avoir un profil sur un réseau social ⁸⁴.

Il existe actuellement un très grand nombre de réseaux sociaux qui proposent tous des services différents : de la messagerie privée à la rencontre de nouvelles personnes en passant par le partage de vidéos plus ou moins longues. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons uniquement aux réseaux sociaux qui permettent, entre autres, de publier et de partager des informations, des opinions, etc. avec d'autres personnes de manière publique. Dans cette optique, même si actuellement Facebook a commencé à perdre en popularité – perte de 2,8 millions d'utilisateurs de moins de 25 ans et 1,4 millions entre 12 et 17 ans aux États-Unis et les études montrent la même baisse d'utilisation du réseau social dans les autres pays ⁸⁵ – il

⁸³ Degrés de séparation (six). Repéré à <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Degres-separation-six-241227.htm#x91CVDMRYX19R94S.97> , consulté le 04.02.2019.

⁸⁴ A. Dupin. *Ibid.* pp. 90-93

⁸⁵ F. Ropars (2018). Facebook est-il en train de devenir un réseau social pour vieux ? Repéré à <https://www.blogdumoderateur.com/facebook-baisse-usage-jeunes/> , consulté le 05.02.2019

reste néanmoins le leader mondial loin devant ses concurrents. La seconde place revient à YouTube et la troisième à Instagram, qui d'abord était spécialisé dans la publication d'images et qui ensuite s'est doté d'une messagerie privée et de la possibilité de partager des photos et vidéos durant 24 heures. Twitter n'arrive qu'à la cinquième place et LinkedIn à la dixième ⁸⁶. Ces cinq réseaux sociaux constituent la base dans le domaine de la communication en ligne pour les entreprises qui, généralement, associent l'ensemble de ces réseaux sociaux pour communiquer en ligne de manière efficace et ainsi toucher un large éventail d'internautes.

4.1.2.1. Le cas de Facebook

Le 4 février 2004 marque le début d'un empire et d'un changement fondamental dans la vie quotidienne de la plupart des gens : Mark Zuckerberg lance TheFacebook, qui deviendra en 2005 Facebook. À l'origine, le réseau social était destiné aux étudiants de l'Université de Harvard aux États-Unis. En un mois, plus de la moitié des étudiants s'y étaient inscrits. Au vu de cet engouement, le réseau social va être étendu à d'autres universités américaines : Stanford, Columbia et Yale. TheFacebook va ensuite ouvrir ses portes à la grande majorité des universités des États-Unis et du Canada, aux écoles secondaires et finalement à certaines grosses sociétés. C'est en 2006 que Facebook deviendra accessible au grand public et ce n'est qu'en 2008 que la plateforme se dote d'une version française, espagnole et allemande en s'ouvrant ainsi les portes de l'Europe. C'est finalement en 2012 que le réseau social dépasse le milliard d'utilisateurs et en 2017 les deux milliards ⁸⁷.

En 2018, Facebook commence à perdre des utilisateurs, 3 millions de personnes en Europe ⁸⁸, en quelques mois seulement, cessent d'utiliser le réseau social régulièrement, plus de 3 millions aux États-Unis et 700 000 utilisateurs en moins en Grande-Bretagne ⁸⁹. Étant le pionnier dans le domaine, le réseau social a dû faire face à certains problèmes et scandales, notamment dans le domaine de la protection de la vie privée, des données de ses utilisateurs ou encore dans la banalisation des discours haineux. De plus, au fil du temps, de nombreux autres réseaux sociaux ont fait leur apparition, volant ainsi la vedette à Facebook et le rendant quelque peu obsolète auprès de certaines personnes. Cependant, malgré sa baisse de popularité, la

⁸⁶ M. Renzo Amani (2018). Les 10 réseaux sociaux les plus actifs en 2018. Repéré à <http://www.amaniweb.com/2018/02/11/les-10-reseaux-sociaux-les-plus-actifs-en-2018/>, consulté le 05.02.2019

⁸⁷ S. Philips (2007). A brief history of Facebook. Repéré à <https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia> consulté le 06.02.2018 / J. Maire (2014). Facebook a 10 ans : les 10 étapes d'une révolution planétaire. Repéré à <https://www.vanityfair.fr/actualites/articles/10-ans-facebook/12881> consulté le 06.02.2019.

⁸⁸ J. Müller (2018). Facebook a perdu trois millions d'utilisateurs en Europe. Repéré à <https://www.letemps.ch/economie/facebook-perdu-trois-millions-dutilisateurs-europe> consulté le 06.02.2019

⁸⁹ F. Ropars. *Ibid.* Consulté le 06.02.2019

plateforme reste le leader mondial dans son domaine avec 2,32 milliards ⁹⁰ d'utilisateurs actifs au moins une fois par mois. Toutefois, il faut garder à l'esprit que le Groupe Facebook est l'un des plus gros au monde et qu'il possède des parts ou l'entièreté des parts de certains autres réseaux sociaux : en 2010, ce dernier a commencé par racheter les brevets de Friendster, ensuite, en 2012, il s'est offert Instagram et Whatsapp en 2014 ⁹¹.

4.2. Le changement imposé par les médias sociaux

Dans son livre *Critical theory of communication*, C. Fuchs explique que le changement majeur que les médias sociaux ont apporté à Internet est que ce dernier est devenu bien plus coopératif qu'avant. L'Internet d'aujourd'hui encourage la formation de communautés et le partage d'informations ⁹².

Une crise n'en est pas une autre, mais une crise de 1980 est semblable à une crise de 2019. Cependant, la résolution de celle de 2019 bénéficie d'un avantage, qui malheureusement peut se retourner contre elle : les médias sociaux. Outre le fait qu'à l'époque actuelle, de nombreuses crises peuvent être évitées grâce à la technologie que les entreprises possèdent et n'avaient pas encore en 1980, le changement majeur se trouve du côté d'Internet et des médias sociaux qui ont ouvert de nouvelles perspectives dans le monde du marketing et surtout de la communication. À cause d'Internet, nous avons vu apparaître des crises d'un nouveau genre, des crises qui ne dorment pas, des crises qui ne prennent pas de pause.

C'est en 2010 qu'a eu lieu la première crise de grande ampleur sur les médias sociaux entre Nestlé et Greenpeace, cette dernière accusant la marque de participer activement à la destruction des forêts tropicales. Lors de ce conflit, Greenpeace va combiner l'utilisation simultanée de différents médias sociaux. Nestlé ne réagira pas de la manière adéquate et finira par s'attirer les foudres des consommateurs et des internautes qui critiqueront sans limites la compagnie sur ses pages des réseaux sociaux. C'est la première fois que les internautes obtiendront gain de cause grâce aux réseaux sociaux puisque la marque s'engagera à changer sa politique de production dans le domaine.

Dans son livre *Communication de crise et médias sociaux*, Emmanuel Bloch explique que cette première crise d'un nouveau genre expose les principales caractéristiques d'une crise

⁹⁰ JDN (2019). Nombre d'utilisateurs de Facebook dans le monde. Repéré à <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1125265-nombre-d-utilisateurs-de-facebook-dans-le-monde/>, consulté le 07.02.2019

⁹¹ R. Viard, (2016). Les entreprises rachetées par Facebook. *Webmarketing conseil*. Repéré à <https://www.webmarketing-conseil.fr/la-liste-des-entreprises-rachetees-par-facebook/> consulté le 15.03.2019

⁹² C. Fuchs. *Ibid.* p. 113.

sur les réseaux sociaux. Nestlé constitue donc un exemple, à ne pas suivre, en matière de communication de crise à l'ère du Web 2.0 : le géant agroalimentaire a géré la crise « à l'ancienne » en réagissant immédiatement et en supprimant la source de la crise (une vidéo parodique d'une publicité KitKat sur *YouTube* ⁹³). Avant, cette méthode pouvait être très efficace mais ne l'est plus depuis l'apparition des réseaux sociaux.

Finalement, dans le cas de l'attaque de Greenpeace contre Nestlé, un acte s'est transformé en crise et ce grâce, ou à cause, des médias sociaux et à l'utilisation qu'en a fait Greenpeace. Si l'ONGI ⁹⁴ avait voulu transmettre cette information cinq ou dix ans avant, les événements qui ont suivi n'auraient sûrement pas été les mêmes et n'auraient sûrement jamais eu lieu : cette crise, sans les réseaux sociaux, n'aurait probablement jamais existé ⁹⁵.

4.3. La crise sur le Web

Ce nouveau type de crise peut être reconnu grâce à certaines caractéristiques qui diffèrent fortement de celles d'une « simple » crise.

Tout d'abord, il y a « l'utilisation simultanée de plusieurs techniques de communication ». Lors d'une crise sur le Web, il faut donc que l'entreprise agisse sur plusieurs fronts en même temps : sur ses réseaux sociaux et par la suite, dans les médias traditionnels. Puisqu'une simple publication, même écrite par un consommateur lambda, peut désormais créer une crise, l'entreprise, à l'ère du Web 2.0, ne peut plus se fier à ce qu'a écrit T. Libaert dans son livre *La communication de crise* : si un fait considéré comme problématique est relaté par un journal ou un journaliste sans grande crédibilité, ce fait sera sûrement vite oublié. Aujourd'hui, à cause d'Internet, la moindre information peut devenir virale en seulement quelques heures. L'entreprise doit donc être beaucoup plus vigilante qu'avant. Dans l'affaire opposant Greenpeace à Nestlé, l'ONGI a fait appel aux anciens médias comme la presse, ainsi qu'aux nouveaux médias sociaux comme Facebook, Twitter et YouTube.

Les cas Altran Technologies Vs Norsk Hydro

Aujourd'hui, les entreprises sont presque quotidiennement attaquées par des cybercriminels. Elles sont habituées et ont mis en place des mesures visant à réduire le risque que ces attaques n'atteignent leur but et ne leur fassent du tort. Toutefois, de temps à autres, les cybercriminels sont plus malins et parviennent à déjouer les protections des entreprises. Ce fut

⁹³ Greenpeace France. (2010, 17 mars). *Greenpeace dénonce Nestlé, qui contribue à la déforestation en Indonésie* [vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=hgcHTHGu5tA> consulté le 27.03.2019

⁹⁴ ONGI : Organisation Non Gouvernementale International

⁹⁵ E. Bloch. *Ibid.* pp. 8-12.

notamment le cas pour Altran Technologies et Norsk Hydro, deux grosses entreprises qui ont réagi de manières différentes.

D'un côté, il y a Altran Technologies, une entreprise française de conseil en ingénierie. Le 24 janvier 2019, le groupe est victime d'une cyberattaque d'envergure. Les pirates ont utilisé un *ransomware*, c'est-à-dire un logiciel qui rend les données de l'entreprise illisibles en les chiffrant et demande de l'argent en échange. Lors de la découverte de ce virus, l'entreprise a immédiatement déconnecté ses serveurs afin de ne pas propager le logiciel malveillant, elle a affirmé que personne d'autre n'a été touché. Le code utilisé par les pirates était inédit et il a fallu qu'Altran demande de l'aide pour que finalement, presque un mois plus tard, l'entreprise puisse récupérer ses données. Contre toutes attentes, le groupe a reconnu avoir été victime d'une cyberattaque, et s'est exprimé sur le sujet. Selon les estimations, la cyberattaque aurait coûté près de 20 millions d'euros à la compagnie ⁹⁶. Altran ne semble pas avoir communiqué sur l'attaque via ses réseaux sociaux, bien que la compagnie ait une page Facebook et un compte Twitter, l'unique déclaration de sa part semble être le communiqué de presse publié sur le site internet le 28 janvier 2019, soit quatre jours après l'attaque expliquant brièvement la situation ⁹⁷. En plus de ce communiqué, l'entreprise prévoit de donner de plus amples informations lors de la publication fin avril des résultats du premier trimestre.

D'un autre côté, il y a Norsk Hydro, une compagnie norvégienne de production, de fabrication et de recyclage d'aluminium. Le 19 mars 2019, la compagnie a dû faire face à une cyberattaque fort semblable à celle perpétrée chez Altran : un *ransomware* crypte les données et en contrepartie de la clef, les pirates demandent de l'argent. Les experts ont relié les deux attaques car ce genre de virus n'est pas fréquemment utilisé. À la différence d'Altran, la compagnie norvégienne a commencé à communiquer sur la cyberattaque dès le début : affichage d'un avertissement pour ses employés ⁹⁸, publications sur Twitter et Facebook ainsi que sur la page d'accueil de leur site Internet ⁹⁹. Au fil des jours, Norsk Hydro a continué à tenir ses consommateurs au courant de l'avancée de la situation, pas à pas, sur les réseaux sociaux en publiant principalement des mises à jour de la situation.

⁹⁶ M. Gros (2019) Cyberextorsion contre Altran : un coût estimé à 20 M€. *Le Monde Informatique*. Repéré à <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-cyberextorsion-contre-altran-un-cout-estime-a-20-meteuro-74492.html> consulté le 23.03.2019

⁹⁷ Altran. *Information sur une cyberattaque*. Repéré à https://www.altran.com/fr/fr/news_press_release/information-sur-une-cyberattaque/ consulté le 23.03.2019

⁹⁸ C. Fages (2019). Cyberattaque sur Norsk Hydro, le géant de l'aluminium. *Les voix du Monde*. Repéré à <http://www.rfi.fr/emission/20190320-cyberattaque-norsk-hydro-le-geant-aluminium> consulté le 23.03.2019

⁹⁹ Hydro. Repéré à <https://www.hydro.com/> consulté le 23.03.2019

D'un point de vue théorique, comparé à Norsk Hydro, Altran Technologies n'a utilisé qu'un seul des canaux qu'Internet a mis à sa disposition : son site Internet. Certes, il s'agit du canal le plus officiel et le plus fiable, mais l'entreprise possède également des comptes Twitter, Facebook et LinkedIn. En communiquant de manière régulière sur ses réseaux sociaux ainsi que sur son site web, la compagnie norvégienne utilise de manière stratégique tous les outils mis à sa disposition. De plus, avec ce type de communication, cette dernière montre qu'elle ne veut rien cacher et qu'elle souhaite informer le public le plus rapidement et le mieux possible.

Deuxièmement, pour revenir aux caractéristiques des crises sur le Web, il y a « la dramatisation de la situation ». Dans le cas de la crise Nestlé, force est de constater que Greenpeace a dramatisé la situation pour augmenter la visibilité de son information en faisant appel à la liberté d'expression. En effet, après que Nestlé ait fait supprimer la vidéo parodique de *YouTube*, Greenpeace a annoncé que l'entreprise tentait de censurer l'ONGI et les consommateurs mécontents. Il s'agit bien entendu de dramatiser la situation puisqu'à l'époque, Nestlé a agi selon les usages en vigueur qui voulaient la suppression immédiate de la source de la crise : la vidéo.

Troisièmement, une entreprise doit se méfier de « la sur-crise causée par une mauvaise connaissance de l'utilisation des médias sociaux ». Même si l'on pense que ce risque est désormais écarté, certaines entreprises commettent toujours des erreurs lorsqu'elles communiquent sur les réseaux sociaux. De ce fait, elles enflamment la situation. La suppression de la vidéo par Nestlé pourrait très bien se reproduire aujourd'hui, mais avec d'autres motifs : éviter d'ébruiter un problème ou la honte ressentie à cause d'une erreur par exemple. Il faut toujours rester vigilant sur les réseaux sociaux, ils sont imprévisibles et ne respectent pas les mêmes règles que les médias traditionnels.

Quatrièmement, lorsqu'une personne ou un organisme tel que Greenpeace veut divulguer une information compromettante, elle « exploitera astucieusement les ressources du réseau ». En effet, les réseaux sociaux renferment une multitude d'options quant à leur utilisation. Greenpeace a, par exemple, encouragé les internautes à modifier leur photo de profil en y ajoutant un des logos détournés de Nestlé pour manifester leur soutien à la cause.

Ensuite, il y a « la capacité de mobilisation rapide des internautes pour une cause [...] » suivie de « la rapidité d'oubli [...] ». Internet a permis l'apparition de la « quasi-instantanéité ». Avec les médias traditionnels, lors d'une crise – toute exception faite pour une catastrophe naturelle ou non par exemple – il faut attendre la prochaine parution du journal ou le prochain journal télévisé prévu à l'antenne. Avec les réseaux sociaux et Internet, les informations

voyagent extrêmement vite et en quelques heures seulement, toute la planète peut être au courant qu'une entreprise a commis une erreur. Un des avantages des médias sociaux est donc leur capacité à mobiliser les citoyens en un rien de temps. Il faut cependant faire attention au revers de la médaille : l'oubli peut être aussi rapide que la mobilisation. Il n'est pas réellement question d'oubli mais plutôt d'abandon et de lassitude, puisque sur Internet, rien ne s'oublie ou ne disparaît vraiment jamais. Les internautes peuvent passer à autre chose en un claquement de doigt pour une raison ou une autre. Ce phénomène de mobilisation et d'oubli quasi-instantané est aujourd'hui bien connu des entreprises qui peuvent essayer de l'utiliser à leur avantage.

Sixièmement, une des caractéristiques les plus fortes des crises sur le Web est « la violence des propos ». Il est vrai que les internautes ont tendance à se penser invulnérables et tout-puissants lorsqu'ils surfent sur Internet et les réseaux sociaux. Dans cette optique, certains se croient tout permis et, sous le couvert de l'anonymat, publient des horreurs et des critiques cinglantes qu'ils ne se seraient jamais permis de dire dans d'autres circonstances. Un des effets pervers des médias sociaux est qu'ils permettent aux gens de se cacher derrière des pseudonymes, d'agir en toute impunité et de tenir toutes sortes de propos inadmissibles sans la peur d'être démasqués. Internet constitue une sorte de masque que certains internautes revêtent pour exprimer des propos inacceptables.

Septièmement, les crises sur le Web ont révélé « la lourde responsabilité des *community managers* ». Plus encore que pour une crise dans le « monde réel », les responsables de communication ont une importance capitale lors de crise sur le Web. En effet, sur les réseaux sociaux, le *community manager* ne parlera pas en son nom mais bien au nom de la compagnie, c'est pourquoi il doit être très prudent et précautionneux dans ses propos. C'est dans des situations telles que celle-là que nous nous rendons compte de l'importance des professionnels de la communication, une personne peu aguerrie pourrait commettre des erreurs facilement évitables.

Huitièmement, l'un des objectifs d'une crise sur le Web est « l'attraction des médias traditionnels ». Divulguer des informations compromettantes sur un réseau social, c'est une étape, que ces informations soient reprises par un journal ou une chaîne de télévision, c'est le but. En effet, les médias sociaux vont permettre à n'importe qui de faire connaître n'importe quelle information, mais la crédibilité d'Internet reste malheureusement discutable. Les médias traditionnels, pour la plupart, n'ont plus besoin de faire leurs preuves en matière de crédibilité et si l'information publiée sur un réseau social est reprise par un de ces médias, c'est qu'elle peut être considérée comme fiable.

Finalement, lors d'une crise sur le Web, il faut se méfier de « l'inversion du rôle de la victime ». Ce point n'est pas propre à ce type de crise mais est fortement accentué sur les réseaux sociaux. Greenpeace a attaqué Nestlé, cette dernière est donc la victime. Cependant, en supprimant la vidéo parodique de *YouTube*, Greenpeace va réussir à se positionner en victime en accusant l'entreprise agroalimentaire de censure. Le constat est simple : sur Internet, il faut réfléchir à ses actes parce que tout peut avoir l'effet inverse de celui escompté.

L'ensemble de ces caractéristiques démontrent qu'Internet a changé la donne. En effet, n'importe qui, peut passer de l'anonymat à la célébrité malgré lui et ce en seulement quelques heures. Les réseaux sociaux constituent une arme à double tranchant dont il faut faire usage tout en s'en méfiant comme de la peste : une entreprise n'est jamais à l'abri d'un retournement de situation inattendu qui peut se transformer en crise majeure ¹⁰⁰.

4.3.1. Crise 2.0 ¹⁰¹ : quand la communication devient asymétrique

Avant l'arrivée des médias sociaux, la communication était soit symétrique – lorsque les deux entreprises sont à armes égales – soit dissymétrique – lorsqu'une des deux entreprises est bien plus puissante et a plus de ressources que l'autre. L'arrivée du Web 2.0 a favorisé le développement d'un type de communication déjà existant mais peu pratiqué à cause du manque de facilité à atteindre l'opinion publique : la communication asymétrique. Ce nouveau genre de communication peut se caractériser par son objectif principal qui est rarement économique mais bien plus souvent écologique, politique, etc. Généralement, l'attaquant essaiera de compenser son infériorité avec un effet de surprise et en limitant le plus possible les contraintes. Comme l'expose E. Bloch, le but d'une communication asymétrique est de pointer un manquement ou de dénoncer le comportement d'une entreprise sur un point précis, dans la même optique que lorsque Greenpeace a pointé du doigt Nestlé pour la déforestation tropicale. C'est donc à cause d'une communication asymétrique qu'apparaissent les crises sur le Web : quelqu'un fait une remarque à propos de ce qu'une entreprise fait ou ne fait pas et grâce à une certaine habileté avec l'utilisation des médias sociaux, l'opinion publique s'en mêle et la situation dégénère en crise ¹⁰².

4.4. Le marketing politique, c'est quoi ?

Selon le livre *Marketing Management* de Philip Kotler, Kevin Keller et Delphine Manceau « le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre.

¹⁰⁰ E. Bloch. *Ibid.* pp. 12-16.

¹⁰¹ E. Bloch. *Ibid.* p. 27

¹⁰² E. Bloch. *Ibid.* pp. 28-31

[...] “il répond aux besoins de manière rentable”¹⁰³ ». À la base, le marketing est principalement commercial, pourtant, avec le temps, certains ont commencé à utiliser des techniques commerciales dans d’autres domaines comme en politique, par exemple. Au final, le but de la politique c’est de vendre une personne aux électeurs, donc pourquoi ne pas utiliser des méthodes commerciales qui ont fait leurs preuves ?

Dans le cadre de ce travail, le marketing politique est très intéressant puisque la spécialité de Cambridge Analytica était la communication stratégique en politique. D’ailleurs, il est possible de déduire du scandale Facebook-Cambridge Analytica qu’il s’agissait en effet de marketing politique mal placé.

Selon Éric Dacheux, l’expansion du marketing politique date des années soixante où « il s’agissait d’importer les techniques du “marketing produit” dans les campagnes électorales puis dans les meetings politiques¹⁰⁴ ». Dans cette perspective, il « définit le marketing politique comme l’utilisation rationnelle d’outils de communication dans l’espace public cherchant à persuader les citoyens¹⁰⁵ ». Dans le même état d’esprit, Jennifer Lees-Marchment définit le marketing politique comme « l’adaptation et l’utilisation de concepts et techniques de marketing commercial par les partis politiques¹⁰⁶ ». Selon l’article de cette dernière¹⁰⁷, ces techniques ont déjà fait leurs preuves et ont été utilisées par de nombreux candidats tels que Bill Clinton en 1992 aux États Unis, Tony Blair au Royaume-Uni ou encore Gerhard Schröder en Allemagne. Le marketing politique utilise principalement deux techniques empruntées au marketing : les sondages ainsi que les publicités¹⁰⁸.

M. Bongrand, considéré par E. Dacheux comme le père du marketing politique en France¹⁰⁹, donne une définition encore plus précise de ce qu’est, pour lui, le marketing politique :

¹⁰³ P. Kotler, K. Keller, D. Manceau (2015). *Marketing Management* (15^{ème} édition). Montreuil : Pearson. p. 5

¹⁰⁴ S. Fougère (2016). L’Internet comme outil de marketing politique. In Ségur, P., & Périé-Frey, S. (Eds.), *L’Internet et la démocratie numérique*. Perpignan : Presses universitaires de Perpignan. doi : 10.4000/books.pupvd.2767

¹⁰⁵ S. Fougère. *Ibid.*

¹⁰⁶ Lees-Marshment, J. (2009). Marketing after the election: The potential and limitations of maintaining a market orientation in government. *Canadian Journal of Communication*, 34(2), 205-227. doi: <http://dx.doi.org/10.22230/cjc.2009v34n2a2031>

¹⁰⁷ J. Lees-Marshment, (2009). Marketing after the election: The potential and limitations of maintaining a market orientation in government. *Canadian Journal of Communication*, 34(2), 205-227. doi: <http://dx.doi.org/10.22230/cjc.2009v34n2a2031>

¹⁰⁸ T. Stenger (2012). *Le marketing politique*. Les essentiels d’Hermès. Paris : CNRS Edition. P20-21

¹⁰⁹ E. Dacheux, « Du consentement à la délibération : une critique communicationnelle du marketing politique », *Communiquer* [En ligne], 16 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 14 mars 2019. Repéré à : <http://journals.openedition.org/communiquer/1914>

[la] transposition littérale du marketing en politique donne la définition suivante : le marketing politique est un ensemble de techniques ayant pour but de favoriser l'adéquation d'un candidat à son électorat potentiel, de le faire connaître par le plus grand nombre d'électeurs, de créer la différence avec les concurrents et les adversaires et avec un minimum de moyens, d'optimiser le nombre de suffrages ¹¹⁰.

La mise en place d'un marketing politique va permettre d'amasser des données et informations sur les électeurs « sur une population, de segmenter celle-ci en cibles homogènes, puis de définir une image, un discours, le positionnant de la manière la plus favorable possible sur les segments les plus porteurs ¹¹¹ ».

Le marketing politique est donc une méthodologie dont la finalité est d'adapter l'offre politique à la demande sociale en persuadant les citoyens que les propositions du candidat ou de l'institution correspondent bien aux attentes explicites ou implicites que des spécialistes ont cru détecter ¹¹².

Comme l'explique E. Dacheux le marketing politique va « dire à chacun ce qu'il veut entendre ».

Aujourd'hui, il existe un nouveau canal – qui est devenu essentiel et indispensable – pour ce marketing politique, c'est ce même nouveau canal qu'a exploité Cambridge Analytica et qui a fait scandale : Internet et les réseaux sociaux. Comme l'explique Scott Fougère ¹¹³, avant le milieu de la première décennie du XXI^e siècle, les partis et personnalités politiques ne se sont pas beaucoup intéressés à ce nouveau canal et continuaient à utiliser les médias traditionnels. Cependant dès que les médias sociaux se sont développés et ont commencé à prendre de plus en plus de place dans la vie quotidienne de la majorité des citoyens et des gouvernements, la situation a évolué. S. Fougère reprend les dires du livre *Le marketing* de D. Lindon et F. Jallat : « Il faut ainsi étudier le corps électoral, élaborer des stratégies de communication ainsi qu'organiser et conduire des campagnes électorales. ». Selon eux, la première phase d'un plan de marketing politique est de connaître ses électeurs et plus particulièrement ceux qu'il faut influencer. « Ce sont les attitudes politiques fondamentales des électeurs sur les sujets d'actualité, l'image et l'attitude du personnel et des partis politiques, les intentions de votes s'il y a une élection ainsi que le processus de choix électoral ¹¹⁴ » qui sont les plus importants.

Le problème du marketing politique mis en place par Cambridge Analytica est qu'il est fourbe et vicieux. Ce type de méthode s'apparente à de la propagande moderne et l'entreprise l'utilise de manière perverse et subliminale, sans que personne ne se rende compte qu'il s'agit

¹¹⁰ M. Bongrand (2012). Une mémoire du marketing politique en France. Entretien avec M. Bongrand. Dans T. Stengers (dir.), *Le marketing politique*. Paris, France : CNRS Éditions. p. 60

¹¹¹ E. Dacheux. *Ibid.*

¹¹² E. Dacheux. *Ibid.*

¹¹³ S. Fougère. *Ibid.*

¹¹⁴ S. Fougère. *Ibid.*

de marketing. Le cœur du problème se trouve donc là, dans ces actions complètement démunies de transparence et d'honnêteté. Le marketing politique en soi n'est ni illégal ni machiavélique, c'est l'utilisation qu'en a fait la PME qui l'est.

4.5. La cybercriminalité

Le concept de cybercriminalité regroupe l'ensemble des crimes perpétrés via l'utilisation d'Internet et de ses outils. Ce type de criminalité, directement en lien avec l'affaire du scandale Facebook-Cambridge Analytica, est relativement nouveau. Avant l'existence d'Internet, elle n'existait simplement pas. Comme l'expliquent O. Bogaert, F. Dechamps et C. Lambilot dans leur livre *Cybercriminalité : état des lieux*, il s'agit d'un domaine toujours en expansion qui acquiert chaque jour de nouvelles règles et particularités. La cybercriminalité peut toucher des domaines assez variés tels que « le respect de la vie privée, de la vie professionnelle, du droit d'auteur, la liberté d'expression, la protection des biens immatériels des entreprises, etc.¹¹⁵ ». Toutefois, les nouvelles technologies dont elle dépend avancent rapidement et le domaine juridique met longtemps à se développer et à suivre les nouvelles avancées. Le problème est donc que les réglementations tardent mais que la technologie ne s'arrête pas pour autant d'évoluer.

Lorsqu'il est question de criminalité, la plupart des gens s'imagine généralement des criminels dangereux. Or, sur Internet et à l'heure actuelle, la plupart des utilisateurs sont des cybercriminels : télécharger des musiques, des vidéos, des films, des séries par exemple, via des plateformes gratuites est illégal. Il s'agit évidemment de crimes minimes mais la loi pourrait punir l'ensemble de ces utilisateurs frauduleux. Comme nous pouvons le voir ici, les frontières de la cybercriminalité sont assez floues et souvent franchies assez facilement. De plus, surveiller tout le monde est impossible et certaines personnes arrivent très bien à passer entre les mailles du filet. Il est également vrai que « Facebook et Twitter sont largement utilisés pour coordonner des activités criminelles, mais [...] ils constituent également une source importante d'informations en temps réel et de renseignements pour lutter contre le cybercrime¹¹⁶ ».

¹¹⁵ O. Bogaert, F. Dechamps, C. Lambilot (2016). *Cybercriminalité : état des lieux*. Anthemis. Consulté en ligne <https://www.jurisquare.be/fr/book/978-2-87455-970-9/index.html;jsessionid=7542A05A2AA63273623DEE71443A8B4B#back/>. p. 15

¹¹⁶ J. Wybo, C. Gouttas, OK, É, Lions, P. (2014). L'impact des réseaux sociaux dans la gestion des crises et le cybercrime. *Sécurité et stratégie*, 18(3), 37-43. doi:10.3917/sestr.018.0037.

CHAPITRE 5 : LES ANCIENS CONCEPTS PAS SI DÉMODÉS QUE ÇA...

Comme l'expliquent S. Gaultier-Gaillard et M. Cros dans leur article, pour eux, la communication de crise est :

[...] un outil majeur qui doit permettre au chef d'entreprise de garder l'initiative sur l'évènement pour ne pas le subir, mais surtout de pouvoir parvenir à dépasser ses peurs afin de lui octroyer la possibilité de contre attaquer avec son équipe, de dépasser l'évènement puis de contribuer au retour à la normale sinon au redémarrage de l'entreprise ¹¹⁷.

Le cas analysé par les deux auteurs est celui de l'incendie « 16 Rue Riquet » pendant lequel des informations erronées ont circulé dans les médias traditionnels ainsi que sur Internet. Selon eux, une entreprise doit être préparée à affronter une crise, elle doit mettre en place des sortes d'entraînement pour que l'équipe chargée de la communication ne soit, le moins possible, prise au dépourvu. Ils ajoutent que les communicants doivent instaurer une certaine proximité avec les dirigeants afin de faciliter la circulation de l'information. De plus, comme le préconisaient déjà M. Tixier en 1991, ainsi que T. Libaert et B. Joly, des relations de confiance doivent être mises en place entre l'entreprise et les journalistes afin de faciliter la communication en cas de crise et mettre en place des « rapports plus sains ¹¹⁸ ».

5.1. Prévenir une crise afin de l'éviter

5.2.1. La veille

Déjà avant l'arrivée des médias sociaux et d'Internet, la veille de l'information était importante, aujourd'hui elle l'est peut-être encore plus. Dans le même esprit que B. Joly et M. Tixier qui affirment qu'une veille de communication est indispensable pour prévenir des crises, E. Bloch explique que la mise en place d'une veille efficace est fondamentale. Cette dernière permettra par exemple de définir quelle publication, sur les réseaux sociaux, est dangereuse ou pas, ou encore de connaître l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La veille est également la première étape pour diminuer le risque de crise et anticiper les problèmes.

Selon E. Bloch, il existerait trois types de veilles différentes. « L'intelligence économique » qui étudie les concurrents, le marché, les résultats économiques, et tout ce qui touche au domaine financier. « La veille marketing » qui s'occupe des consommateurs, des leaders d'opinion, des clients potentiels, le tout principalement à travers des sondages. Et « la veille d'opinion » qui nous intéresse le plus dans le cas de ce travail qui permettra de prévenir

¹¹⁷ S. Gaultier-Gaillard, M. Cros. *Ibid.* Consulté le 20.03.2019

¹¹⁸ S. Gaultier-Gaillard, M. Cros. *Ibid.* Consulté le 20.03.2019

certaines crises en étant attentive à des « thématiques sociétales susceptibles d'être liées aux métiers de l'entreprise ¹¹⁹. ». « La veille d'opinion » se charge également d'analyser les alertes à risque sur les réseaux sociaux, Internet ou encore dans les médias traditionnels.

L'auteur rappelle cependant qu'il est inutile de vouloir une veille complète et « exhaustive » même si de nombreux outils existent pour y parvenir. À cause de la quantité d'informations disponibles sur le net, si la veille était complète, la personne gérant les informations regroupées se retrouverait noyée. Dès lors, une veille exhaustive serait contre-productive. La veille sur Internet doit se concentrer sur des informations choisies et utiles afin d'éviter toute crise. De plus, il est utile de rappeler que sur Internet, tout peut être sujet à polémique, il faut veiller à surveiller ces informations sensibles qui pourraient nuire à l'entreprise plutôt que de vouloir tout contrôler.

La première fonction d'une veille est de comprendre son environnement et de tenter de savoir comment réagir en cas de situation délicate ou de problème. Cette compréhension aidera à l'identification des sujets à risques le plus tôt possible. Le but ultime d'une veille est d'aider à la prise de décisions en cas de crise sur le Web. En effet, grâce à toutes les connaissances acquises et les informations recueillies durant la veille, l'entreprise aura plus de facilité à décider de ce qu'il faut faire ou non.

Mettre en place une veille c'est un bon début, cependant il faudra veiller à ce qu'elle soit efficace. Pour ce faire, E. Bloch nous donne quelques conseils. Tout d'abord, il faut « bien connaître l'entreprise », c'est-à-dire connaître les produits, les services, le type de consommateurs, etc. Une personne qui ne connaît pas bien l'entreprise pourrait la conduire à la catastrophe et ce même si c'est un fin connaisseur des réseaux sociaux et d'Internet. La qualité principale d'un responsable de veille est donc la connaissance de l'entreprise, sans ça, il ne sait pas quoi surveiller ni où chercher. Ensuite, il faut « se constituer un réseau ». L'idéal est de mettre en place une équipe constituée de personnes qui seront attachées à un point précis de la veille, de cette manière, chacun sait ce qu'il doit chercher et surveiller afin d'être plus efficace. De plus, les internautes sont un avantage dans la mise en place de ce réseau : avoir des visions et des points de vue différents aident à surveiller plus de terrain. Finalement, il faut « être précis, s'engager : *less is more* ». Clair, net et concis. Telle est la devise en matière de veille. Les responsables n'ont pas le temps de lire des rapports longs et complexes, c'est pourquoi l'essentiel est la seule chose qu'ils ont besoin de connaître. De plus, il ne faut pas oublier que

¹¹⁹ E. Bloch. *Ibid.* p. 69.

sur le Web, le temps s'accélère et en quelques heures, l'opinion peut tout à fait changer de camps ¹²⁰.

5.2.2. *L'anticipation : un vieux concept toujours fondamental*

Comme l'explique Martine Moreau, l'anticipation est la clef d'une bonne communication de crise. Selon elle, toute entreprise doit être prête à affronter une crise et c'est pourquoi chez EDF Luminus, ils ont mis au point un plan d'urgence complet où chacun retrouve son rôle : ce qu'il doit faire et comment le faire. Que ce soit du côté de M. Ogrizek et J-M. Guillery, de T. Libaert, de M. Tixier ou encore d'A. Delesques et G. Loichemol, l'anticipation est l'un des seuls concepts qui permettrait d'éviter un désastre. Et sur ce point, E. Bloch se range de leur côté. Comme le dit T. Bouckaert : « [L'] Anticipation car il faut se préparer au scénario du pire ¹²¹ ». Dans cette optique, E. Bloch va peut-être un peu plus loin que ces confrères et ajoute qu'anticiper dans le domaine de la communication peut également éviter une crise. En effet, sur Internet, tout peut toujours être mal interprété et prendre la parole sur un sujet sensible avant que ce même sujet ne soit abordé dans les médias traditionnels, ou ne soit trop présent sur les réseaux sociaux, peut avoir un impact positif sur l'image de l'entreprise.

Comme l'auteur l'explique, un sujet dit « sensible » peut se changer en « crise » s'il n'est pas traité correctement et rapidement. Toutefois, s'il est pris à temps, cet embryon de crise peut également disparaître. Cette tendance s'est amplifiée avec l'arrivée des réseaux sociaux et d'Internet où l'opinion publique joue un rôle déterminant. C'est principalement elle qui enclenche le processus de crise : si l'opinion est choquée, cela peut causer des problèmes. E. Bloch livre donc quelques conseils pour éviter qu'une situation sensible n'aboutisse à une crise.

Tout d'abord, il ne faut « pas avoir peur de parler de ce qui fâche [...] ». Que ce soit sur Internet ou dans les médias traditionnels, aborder des sujets sensibles n'est pas une mince affaire. Encore trop d'entreprises restent silencieuses sur ce type de problématique, or l'idéal lorsqu'une entreprise se retrouve face à une situation sensible, c'est de communiquer. En effet, comme l'affirme l'auteur, la communication anticipée peut diminuer le risque d'une crise aux effets désastreux. L'idéal pour une entreprise serait donc de se positionner dès le départ sur l'ensemble des sujets sensibles qui la concerne. C'est ainsi qu'a procédé McDonald en se positionnant dès ses débuts sur les problématiques de la « malbouffe » ou de l'obésité évitant

¹²⁰ E. Bloch. *Ibid.* p. 68-80

¹²¹ R. Meulders. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

ainsi toutes critiques les accusant de ne pas prévenir ses consommateurs. Il vaut mieux une entreprise qui assume dès le début, sans que personne ne lui ait rien demandé, qu'une entreprise qui essaye de se justifier et de se défendre après que la polémique ne soit lancée.

Ensuite, dans le même esprit, il faut que l'entreprise « justifie sa communication ». Communiquer pour le plaisir de communiquer, ça ne sert à rien et ça peut même finir par nuire. De plus, sur le Web, les informations sont présentes en nombre et une information mal communiquée pourrait passer inaperçue : une entreprise doit communiquer des messages crédibles, en temps utile et de manière claire.

Puis, une entreprise doit « être honnête, ne pas mentir ». Comme le précise E. Bloch « *A priori*, c'est une évidence... mais pas si évidente que ça !¹²² ». Avant l'arrivée d'Internet et des médias sociaux, mentir était déjà déconseillé, mais utile dans certains cas. Les nouvelles technologies ont fortement changé les choses puisqu'un petit mensonge aussi insignifiant soit-il, peut rapidement se retourner contre celui qui l'a lancé. Comme ça a été évoqué précédemment dans ce travail, le temps n'est pas le même dans la réalité et sur le net, de ce fait, il ne suffira que de quelques heures ou pire encore de quelques minutes à une personne pour prouver que les propos tenus par une entreprise sont faux. C'est exactement ce que prône Florence Delvaux, « C'est la règle du communicant. Même si on dit toujours que les communicateurs sont des menteurs, en fait non. Pour moi un bon communicant est quelqu'un qui dit toujours la vérité, mais ce n'est pas pour ça qu'il dit tout. » Puis, Martine Moreau confirme en expliquant, qu'en cas de crise, il ne faut surtout pas « paniquer, communiquer trop vite et communiquer des choses qu'on ne sait pas. Il faut s'en tenir à ce qu'on sait. » De plus, il est très néfaste pour l'image d'une entreprise d'être cataloguée de menteuse puisque sa crédibilité pourra être remise en cause à chaque fois qu'elle communiquera. Peut en témoigner l'entreprise Lactalis qui a vendu du lait contaminé à la salmonelle. Il aura fallu plus d'un mois au CEO pour reconnaître sa faute. Cependant, après une enquête plus poussée, il s'avère que l'affaire avait débuté en 2005 et qu'elle avait été passée sous silence depuis lors. Tout a explosé au grand jour fin 2017 et lorsque le patron a fait des excuses, peu convaincantes et peu empreintes d'empathie, il était trop tard. En mentant ainsi en 2005, Lactalis a commis une énorme erreur qui a fini par se retourner contre elle ¹²³.

Il y a cependant deux solutions potentielles: mentir par omission ou jouer la carte de la transparence totale. Toutes deux sont périlleuses puisqu'elles peuvent mener à une aggravation

¹²² E. Bloch. *Ibid.* p. 90.

¹²³ I. Lemaire. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

de la situation. L'une pourrait mener à penser que la compagnie est de mauvaise volonté tandis que l'autre est irréalisable puisque certaines informations ne peuvent en aucun cas être divulguées en externe. Mais que faire dans ce cas ? Rester honnête et donner les informations nécessaires, c'est-à-dire ni trop ni trop peu.

Finalement, l'entreprise doit « s'appuyer sur des alliés : le *smart power* ». L'entreprise doit être reconnue pour acquérir une certaine légitimité. Comme E. Bloch le précise, c'est le mode de fonctionnement du web collaboratif, ou 2.0 : s'entraider pour obtenir la reconnaissance. Il explique également qu'il existe différentes manières de déterminer ses alliés et donc d'acquérir de la reconnaissance. Il existe quatre types de profils à surveiller avec attention : « les influents/favorables », « les non-influents/favorables », « les influents/défavorables », et « les non-influents/défavorables ». Les premiers sont bien entendu les plus importants dans le processus de légitimation. C'est avec eux que l'entreprise doit construire une relation de confiance en leur fournissant des informations de manière systématique et avant tout le monde. Il s'agit ici d'un échange *win-win* puisque l'entreprise gagne de la légitimation et que ces personnes acquièrent toujours plus de pouvoir vu qu'elles ont accès à des informations supplémentaires. La deuxième catégorie, est également importante puisque leur but est d'accroître leur influence. De ce point de vue, il serait dommage de se mettre à dos une personne qui, dans un avenir proche, pourrait avoir beaucoup plus d'influence sur l'opinion. La troisième catégorie est sûrement la plus dangereuse puisqu'elle pourrait être la source d'une crise. Il faut donc lui accorder une certaine attention et ne surtout pas l'ignorer. Les derniers, sont les moins importants, il faut cependant les suivre afin de se tenir informé de leur statut pour éviter toute mauvaise surprise. Afin d'éviter une crise, une entreprise doit toujours surveiller les profils potentiellement problématiques sur le net, mais pas que : n'importe qui peut un jour devenir une source de problèmes ¹²⁴.

L'illustration parfaite de la nécessité d'anticiper et de préparer une entreprise à une crise est celle d'Umicore où, en 2014, une explosion a causé la mort de deux personnes. D'après les experts interrogés par *La Libre*, l'entreprise a géré avec brio une situation des plus délicates puisqu'elle impliquait des victimes. « Ce sont des gens qui s'entraînent à affronter une situation de crise. On a vu qu'il y avait une vraie équipe de communication de crise, que c'est une entreprise préparée. La machine était assez bien huilée [...]. ¹²⁵ ».

¹²⁴ E. Bloch. *Ibid.* p. 88-96

¹²⁵ I. Lemaire. *Ibid.* Consulté le 09.04.2019

5.2.3. L'adaptation : concept central hier et aujourd'hui

L'adaptation, un concept énoncé plus tôt par M. Tixier qui prônait « l'identification et la hiérarchisation des publics prioritaires ¹²⁶ » afin d'adapter son message au public et à la situation. Sur la même longueur d'onde, Martine Moreau explique que chez EDF Luminus « en cas de crise on a identifié un certain nombre de publics cibles et en fonction des publics les canaux sont différents et les équipes de gestion sont aussi différentes. » Déjà avant l'apparition d'Internet et des réseaux sociaux, l'adaptation était considérée comme un concept clef qui pouvait sauver d'une situation désastreuse. Aujourd'hui, E. Bloch explique que l'adaptation est toujours cruciale si une entreprise veut réaliser une communication efficace et ce, encore plus, en temps de crise.

À l'ère des médias sociaux, les technologies évoluent tous les jours et une entreprise doit absolument être flexible et avoir la capacité de s'adapter le plus vite possible sous peine de se retrouver à la traîne et obsolète. De plus, si elle veut toucher un large public, l'entreprise doit rester « à la mode » et donc utiliser et suivre les différents mouvements technologiques. Dans son sillage, Internet a créé un nouveau langage et de nouvelles règles – souvent implicites – que les entreprises doivent maîtriser pour atteindre les influenceurs nécessaires afin de légitimer leurs prises de parole. Par exemple, le ton employé sur les réseaux sociaux ne sera pas le même que lors d'une réunion. De plus, ce décalage peut être à l'origine de certaines crises, ainsi une entreprise doit savoir « parler *web* ».

E. Bloch rappelle que l'essence même du web collaboratif, c'est la conversation et l'échange. Cependant, certaines entreprises ont tendance à oublier la partie collaborative. Dès lors, elles se servent des réseaux sociaux comme elles se serviraient des médias traditionnels : à sens unique, sans donner la possibilité d'établir un dialogue avec les consommateurs. Pour elles, les réseaux sociaux ne sont qu'un support de plus pour diffuser les campagnes de pub. Cependant, en cas de crise, les réseaux sociaux, lorsqu'ils sont utilisés de cette manière, ne sont d'aucune utilité et peuvent générer de nouveaux problèmes : publications gênantes, mention de sujets sensibles, etc. Il y a deux types d'entreprises sur les réseaux sociaux : l'« autiste » et la tête brûlée. La première est trop taiseuse et le peu de réponses qu'elle fournit doit au préalable être validé en interne. La seconde sous-estime le pouvoir d'Internet et confie la prise de parole sur les réseaux sociaux à des personnes peu voire pas du tout qualifiées.

¹²⁶ M. Tixier. *Ibid.* p. 96

Généralement, une entreprise doit avoir un comportement dit « pro-actif » avec les « influences/favorables », et une approche simplement « réactive » avec les autres types d'influenceurs. Comme partout, il existe des personnes avec qui le dialogue est impossible, l'entreprise ne doit donc pas se formaliser de ces personnes. Elle doit rester attentive mais ne pas leur prêter grande attention. De plus, en temps de crise, les questions fusent et les entreprises voudraient que certaines d'entre elles disparaissent. Cependant, répondre à toutes les questions posées est presque une obligation pour éviter l'étiquette de manipulateur ou de menteur. Une entreprise doit répondre aux questions qui lui sont adressées, mais la nuance se retrouve dans le fond et la forme de la réponse donnée. Comme l'expliquait T. Libaert, le message délivré est peut-être l'élément le plus important lors d'une situation de crise. L'ensemble des messages, en tous cas leurs bases et lignes générales, devra être pré-écrit lors de la mise en place du plan d'urgence comme l'explique M. Tixier ¹²⁷.

5.2.4. « *La posture positive* ¹²⁸ »

Donner une image positive, même en temps de crise, est très important. En cas de situation délicate, une attitude positive pourra aider à redorer l'image de l'entreprise. Cette notion de positivité se retrouve également dans la définition de la communication de crise de B. Joly lorsqu'il explique qu'au sein d'une entreprise en crise, il faut mettre en place une dynamique positive pour aider à la résolution de la situation.

Comme E. Bloch l'explique, adopter une « posture positive » est indispensable à l'élaboration d'une bonne communication en cas de situation sensible ou de crise. Pour lui, il y a deux choses à faire pour adopter une telle posture : « rester dans le cadre » et « faire taire toute rumeur ». Dans le premier cas il s'agit de définir clairement et précisément le sujet de la communication, afin d'éviter d'aborder des sujets qui n'ont pas ou très peu de liens avec la crise. « Définir un cadre » est extrêmement important à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux qui permettent à n'importe qui de communiquer n'importe quand sur n'importe quel sujet. Par exemple, certaines pages *Facebook* se dotent d'un règlement interne qui permet aux administrateurs de la page de supprimer toute publication qui n'aurait pas de lien avec le « cadre défini » de ladite page. Il faut cependant rester très attentif et éviter de supprimer tous les messages qui ne plairaient pas afin d'éviter d'être accusé de censure. Dans le second cas, E. Bloch explique qu'il n'y a peut-être pas d'endroit où les rumeurs circulent plus vite que sur Internet. Les réseaux sociaux ont décuplé la vitesse et l'impact de simples paroles parfois

¹²⁷ E. Bloch. *Ibid.* p. 96-101

¹²⁸ E. Bloch. *Ibid.* p. 102

lancées en l'air. C'est ici qu'intervient la veille qui observe et surveille les publications et les personnes à risques afin d'éviter que leurs propos ne deviennent trop nuisibles à une entreprise. Mais comment faire taire une rumeur ? C'est assez simple puisqu'il suffit de donner la bonne explication ou de dialoguer avec l'internaute qui pose problème. De plus, lorsqu'un responsable de l'entreprise s'adresse aux clients sur les réseaux sociaux, cela montre aux consommateurs que cette dernière est à l'écoute de ses consommateurs et qu'elle répondra à leurs questions s'ils en posent. L'auteur précise qu'il ne s'agit ici que de calmer les rumeurs, une entreprise ne peut pas, par exemple, supprimer tous les posts négatifs sur les réseaux sociaux uniquement parce que la critique ne lui plaît pas ¹²⁹.

5.2. En cas de crise

5.2.1. *Comment communiquer efficacement en cas de crise selon Emmanuel Bloch.*

Comme l'expliquaient M. Ogrizek et J-M. Guillery, en cas de crise, il faut « aller vite ¹³⁰ ». Cet adage est encore vrai actuellement et, aujourd'hui plus qu'hier, il semble aller de soi : s'il y avait un mot pour décrire les réseaux sociaux ce pourrait être la vitesse. En cas de crise, il faudra d'abord identifier à quel type de crise l'entreprise fait face : attendue ou inattendue, liée à des risques connus ou inconnus, crise dite industrielle ou d'image, privée ou publique. L'éventail des possibilités est assez large, certaines crises sont plus difficiles à traiter : une crise d'image par exemple. Mais une fois la crise identifiée, la marche à suivre pour mettre la communication en place est bien plus simple.

D'abord, comme il a été démontré plus haut au début du chapitre 5, les fondamentaux de la communication de crise énoncés par des auteurs tel que M. Tixier, T. Libaert, ou encore M. Ogrizek, J-M. Guillery sont encore et toujours d'actualité, ainsi E. Bloch énonce que « l'humilité », « la compassion » et « la transparence » sont extrêmement importantes. Il ajoute : « au final la différence entre une crise "numérique" et une crise "réelle" n'est pas si importante que cela au niveau de la gestion de communication ¹³¹ ». La seule différence est peut-être la maîtrise de ce nouveau monde.

Ensuite, lors d'une crise sur le Web, mais aussi dans la vie réelle, le but ultime de la communication de crise est le maintien de la réputation : éviter des dommages irréparables. La réputation est importante non seulement pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais également pour les actionnaires.

¹²⁹ E. Bloch. *Ibid.* p. 102-105

¹³⁰ Ogrizek M., Guillery J-M. *Ibid.* pp. 78-85

¹³¹ E. Bloch. *Ibid.* p. 133

Finalement, lorsqu'une crise se déclare, il est important de la « qualifier ». L'origine d'une crise peut soit être un « accident », soit un « acte d'incompétence ». Il faut donc définir à quel point l'entreprise est responsable de cette crise. Selon E. Bloch ¹³², il y aurait différentes solutions à cette question. D'un côté, il est possible que l'entreprise soit « une victime », c'est le cas lors de « catastrophes naturelles » par exemple. D'un autre côté, une crise peut être « accidentelle ». Ici, même si l'entreprise est en partie responsable, l'opinion ne lui en tiendra pas rigueur puisqu'il s'agit d'un accident. Il y a aussi « la crise d'incompétence », où une entreprise sera tenue comme principale responsable de la situation dramatique dans laquelle elle se trouve. Malheureusement, l'origine de la crise ne fait pas tout. En effet, « l'historique des crises et la réputation de l'entreprise » sont aussi à prendre en compte. Lors de premières crises, l'entreprise est traitée avec plus d'indulgence, mais si plusieurs crises accidentelles se produisent dans un certain laps de temps, il est possible que l'entreprise paraisse incompétente. De plus, si la réputation de l'entreprise en crise est bonne, les parties prenantes seront bien plus indulgentes. Une compagnie qui est sympathique sera plus facilement considérée comme une victime à l'inverse d'une qui a mauvaise réputation.

5.2.1.1. « Les principes essentiels ¹³³ »

Pour communiquer efficacement en cas de crise, il y a certains « principes essentiels » énoncés par E. Bloch, dont chaque entreprise doit tenir compte. Comme mentionné au début de ce travail, ces principes sont les mêmes pour toutes les crises, qu'elles soient numériques ou non.

Le premier de ces principes est la gestion de la crise. Tant que l'entreprise n'aura pas montré au public qu'elle a la crise sous contrôle, ce dernier n'entendra rien. Sur Internet, plus que dans le monde réel, si une entreprise ne montre pas rapidement une volonté de résoudre un conflit, la situation peut très vite s'enflammer.

Une fois la crise sous contrôle, il faut que l'entreprise mette « en place rapidement une organisation efficace ». Comme le précisent de nombreux auteurs, les crises n'arrivent jamais au bon moment. La première chose à faire est, dans la suite logique de la veille, de mettre en place des éléments qui permettront d'alerter l'entreprise en cas de crise imminente. Grâce à ces alertes, l'entreprise sera mise au courant d'un problème dès son apparition et pourra donc mieux se préparer à le gérer. La veille est un des moyens de donner l'alerte, mais l'ensemble des employés doit rester attentif à chaque élément qui pourrait peut-être perturber le bon

¹³² E. Bloch. *Ibid.* pp. 136-154

¹³³ E. Bloch. *Ibid.* pp. 136-154

déroulement des activités. De plus, comme l'expliquaient M. Ogrizek et J-M. Guillery, lors d'une crise, une entreprise doit « parler d'une seule et même voix ». E. Bloch explique que cet adage est d'autant plus important que sur les médias sociaux, en plus de la situation d'urgence, chacun peut prendre la parole facilement. Dès lors, il est capital, que la personne qui prend la parole sache qu'elle représente l'entreprise, qu'elle en est le visage.

Ensuite, lors d'une crise, il faut « partager l'information » au sein même de l'entreprise. Ce point est capital puisque, si les responsables de la communication n'ont pas tous les mêmes informations ou n'ont simplement pas toutes les informations, la situation peut rapidement se compliquer.

Puis, en temps de crise, il est inévitable qu'une entreprise agisse « [...] dans le doute ». En temps normal, une décision est prise après mûre réflexion et vérifications, en situation de crise, le temps manque et les décisions doivent être prises rapidement et parfois sans vérifications. Il y a deux solutions : soit l'entreprise agit dans le doute et accepte la possibilité de se tromper, soit elle attend avant d'agir et accepte la possibilité d'augmenter les risques. Il faut cependant différencier rapidité et précipitation, l'une étant la clef du succès et l'autre le début des ennuis.

Et puis, sur Internet, beaucoup de personnes se pensent invulnérables grâce à l'anonymat, mais ce n'est pas le cas. Avec certaines connaissances, il est très facile de remonter à la source d'un commentaire ou d'une publication. Une entreprise doit donc toujours « conserver une démarche éthique même face à la provocation ».

« Sans commentaire » ? Cette stratégie est sûrement la pire à adopter. En temps de crise, l'isolement, bien qu'il soit très tentant, n'est jamais la solution. Une entreprise doit, et a même l'obligation de s'exprimer et de donner des explications, que ça lui plaise ou non. Ne rien dire, c'est prendre le risque de paraître coupable ou de laisser le temps aux adversaires de préparer une nouvelle attaque.

Ensuite, il existe quatre « comportements gagnants » énoncés par E. Bloch. Premièrement, il faut « rester crédible » : être, en toutes circonstances, honnête. Deuxièmement, il faut « adopter une attitude compassionnelle » : l'entreprise ne devra en aucun cas remettre en question le statut des victimes et devra tenter de résoudre le problème. Troisièmement, une compagnie doit « rester humble » : c'est la preuve qu'une entreprise n'est pas infaillible, prétendre le contraire serait se moquer de l'opinion. Quatrièmement, une entreprise devra mettre « l'opinion au cœur de la communication » : la compagnie doit très vite

prouver qu'elle met tout en œuvre pour régler la crise et aider les victimes. Il s'avère que ce point est le plus important puisqu'il déterminera la réussite de la communication de crise : si l'opinion est du côté de l'entreprise, alors la communication a de fortes chances d'être efficace.

Finalement, il y a « la mobilisation de l'opinion ». Lors d'une crise, l'opinion est ce qui va en déterminer l'issue. Elle peut être un « allié » ou un « opposant ». Pour une entreprise, communiquer avec l'opinion n'est pas dans son habitude. Cependant, en cas de crise, l'entreprise a l'obligation de communiquer avec l'opinion si elle ne veut pas couler, à plus forte raison lorsque l'opinion est mobilisée contre l'entreprise. Au sein de l'opinion, la crise se construit en suivant trois phases : premièrement au niveau émotionnel, lorsque l'opinion prend connaissance des faits et des victimes ; deuxièmement lors de « l'explication », où le discours se tourne vers la recherche du pourquoi et du comment, il s'agit donc d'une phase plus « rationnelle » que la précédente ; troisièmement, lors de la « réparation » où va commencer la recherche des coupables lors d'une phase plus « juridique. ». Ces étapes se retrouvent encore et toujours dans le même ordre, c'est pourquoi il est nécessaire de les repérer lors d'une crise pour éviter les impairs au niveau du registre communicationnel à utiliser. Les médias traditionnels ont un rôle très important dans la mobilisation de l'opinion. Même à l'ère d'Internet et des médias sociaux, ils occupent une place de choix, il ne faut donc en aucun cas les oublier ¹³⁴.

En conclusion, si une entreprise veut espérer s'en sortir sans trop de dommages, elle a tout intérêt à suivre ces principes qui ont pour but de l'aider à sortir la tête de l'eau. Il s'agit de principes essentiels qui malheureusement ne suffisent pas à organiser une communication de crise efficace, mais qui en constituent les bases.

5.2.2. Comment gérer efficacement une crise à l'ère des réseaux sociaux.

Afin de gérer efficacement une crise, E. Bloch ¹³⁵ explique qu'il y a six éléments à mettre en place.

Premièrement, il faut « s'occuper des médias *traditionnels* ». Comme expliqué dans le chapitre 2, il existe deux types de crises : endogènes et exogènes. Suivant le genre de crise qui se présente, la manière dont l'entreprise devra réagir ne sera pas la même. D'une part, en cas de « crise endogène », il faut avant tout s'occuper des médias traditionnels puisque ce sont eux qui vont relayer l'information et par la suite nourrir la polémique sur les réseaux sociaux. Dès lors, communiquer efficacement en temps de « crise endogène », c'est arriver à faire le lien et à comprendre les médias traditionnels et les médias sociaux afin d'éviter toute aggravation de

¹³⁴ E. Bloch. *Ibid.* pp. 136-154

¹³⁵ E. Bloch. *Ibid.* pp. 173-197

la situation. Si les médias traditionnels donnent une image très négative d'une entreprise, il sera extrêmement compliqué pour cette dernière d'en réchapper. De plus, les médias sociaux suivront généralement l'avis des anciens médias. Attention cependant à ne pas négliger les médias sociaux qui pourraient poser problèmes par la suite. D'autre part, en cas de « crise exogène », le but d'une entreprise sera d'éviter que les médias traditionnels ne s'emparent de la polémique née sur les réseaux sociaux. L'entreprise devra donc veiller à contenir l'information pour qu'elle reste uniquement sur les réseaux sociaux et ne contamine pas les médias traditionnels. Toutefois si cette démarche échoue, la compagnie devra se tourner le plus vite possible vers les médias traditionnels afin de communiquer avec eux et ainsi se mettre en position de force.

Deuxièmement, une entreprise face à une situation de crise doit « identifier les acteurs de la crise sur Internet ». La compagnie doit définir s'il s'agit, par exemple, d'une seule personne, d'un groupe structuré ou encore d'une communauté. Suivant la source de la crise, cette dernière sera « plus ou moins facile à gérer ¹³⁶ ». Plus la ou les personnes sont influentes et reconnues, plus le problème sera grand. Il faut cependant veiller à ne pas négliger un client mécontent qui pourrait finir par interpeller plus d'internautes.

Troisièmement, une entreprise doit « prendre la parole » le plus rapidement possible après l'annonce publique de la crise. Généralement, une entreprise qui ignore le signal que donne une situation sensible court droit à la catastrophe et directement vers une crise. Il y a cependant certaines manières de prendre la parole qui sont plus efficaces que d'autres. Tout d'abord, comme l'expliquait également T. Libaert, il faut « rester cohérent ». Il faut donc que les équipes de communication se coordonnent pour donner le même son de cloche et ainsi, comme le prônent M. Ogrizek et J-M. Guillery, « parler d'une seule et même voix ». Ensuite, il existe selon E. Bloch deux manières différentes d'utiliser le Web 2.0. Soit l'entreprise se tourne vers une « approche *institutionnelle* » et utilise les médias sociaux comme de simples médias afin d'envoyer un flux d'informations continu à son public. Les entreprises utilisant ce type d'approche veulent se proclamer comme première source d'information. Soit l'entreprise se tourne vers une « approche *communautaire* » et utilise les médias sociaux comme ils doivent l'être : pour encourager l'échange entre les utilisateurs. Mais comment décider quelle approche conviendra le mieux ? La première chose que l'entreprise doit prendre en compte c'est son niveau de maîtrise et de présence sur les réseaux sociaux ainsi que le poids de sa communauté. Plus une marque sera aimée de sa communauté plus elle ira vers une « approche

¹³⁶ E. Bloch. *Ibid.* p. 175

communautaire » et vice versa. Néanmoins, le type de crise devra être pris en compte : par exemple, une entreprise qui a causé la mort de consommateurs doit faire preuve de retenue. Toutefois, ces deux approches peuvent être utilisées lors d'une même crise si la situation devient plus favorable à l'une qu'à l'autre.

Mais « où prendre la parole ? » L'entreprise doit mûrement réfléchir cette décision. En effet, chaque lieu de prise de parole est différent et implique que celle-ci soit adaptée au contexte. Dans le meilleur des cas, l'entreprise dispose de différents canaux de communication et les uns sont complémentaires des autres. Tous ces canaux peuvent bien entendu être utilisés en même temps, toutefois, les messages doivent être adaptés à chaque média et à chaque public. Le site de l'entreprise est le canal officiel. C'est donc ici que les informations les plus sûres circuleront. « La page Facebook », est très facile et intuitive d'utilisation. De plus, sa puissance peut être énorme si la communauté est importante. Le réseau social permet la diffusion de toutes sortes de contenus et ce, de manière illimitée. L'utilisation de Facebook se fera, en temps de crise, uniquement si la compagnie dispose déjà d'une bonne communauté derrière elle et si le contexte s'y prête. Le compte Twitter est, lui, réservé aux urgences : peu de place et une information assez passagère et momentanée. Pour que Twitter soit efficace il faut que les *followers* soient nombreux et actifs pour relayer l'information avec des hashtags par exemple. Comme le précise E. Bloch, de nombreux influenceurs et journalistes puissants se trouvent sur Twitter et peuvent donc être très utiles pour diffuser l'information. Enfin, les autres réseaux tels que *YouTube* seront à utiliser en complément et non comme réseau principal.

Quatrièmement, il faut mettre en place une veille sur les réseaux sociaux (cf. « veille d'opinion » point 5.2.1.). Comme mentionné plus haut, il ne faut en aucune manière les oublier. Le premier point explique qu'il faut avant tout s'occuper des médias traditionnels, toutefois, il est inenvisageable de négliger les réseaux sociaux dont la force peut être dévastatrice. En cas de crise, les journalistes des médias traditionnels se tourneront naturellement vers les réseaux sociaux afin de récolter de nouvelles informations, il faut donc que l'entreprise veille à ce qui circule sur le net. Mais quel site faut-il surveiller ? Selon E. Bloch, il faut avoir un œil sur Wikipédia qui constitue l'une des sources les plus utilisées sur le Web 2.0 puisque l'encyclopédie regroupe et résume généralement toutes les informations utiles. Puisque Wikipédia est une encyclopédie où chaque internaute peut ajouter des informations, vraies ou fausses, l'entreprise en crise doit constamment surveiller sa page afin de corriger les éventuelles erreurs. Il faut également avoir un œil sur « *YouTube* et autres sites de vidéos ». Lors d'un accident, des témoins peuvent avoir pris des vidéos, et un événement pas si anormal pour un

employé de l'entreprise peut paraître très dangereux pour une personne extérieure. Dès lors, il faut surveiller les vidéos postées à propos de l'accident pour donner des explications si nécessaire. Finalement, il faut aussi avoir un œil sur les employés qui, inconsciemment ou non, peuvent devenir de véritables mines d'or en matière d'informations pour les journalistes. L'utilité de cette veille sur Internet est donc de surveiller en amont des sujets qui pourraient devenir potentiellement problématiques en cas de crise ou qui pourraient tout simplement mener à une autre crise. Finalement, sur le Web, une entreprise doit « gérer les espaces d'expression ». La lecture des commentaires sur les publications est essentielle. Ceux-ci sont un *feedback* direct de la compréhension des internautes, et même plus, ils peuvent aider l'entreprise à comprendre comment fonctionne leur communauté. E. Bloch rappelle qu'une marque est responsable de ce qui est publié sur sa ou ses page(s), dès lors, l'entreprise doit constamment veiller à ce qui s'écrit. Parfois, l'entreprise doit intervenir, elle peut le faire de deux manières : soit avec modération soit en censurant. L'une prône la discussion et le démenti des idées fausses mais uniquement sur les sujets en rapport avec la crise, tandis que l'autre veut simplement supprimer le problème en effaçant le commentaire. La censure n'est utilisée que dans les cas extrêmes et est assez délicate à pratiquer, même si elle l'est de manière transparente avec des explications.

Cinquièmement, une entreprise en crise doit « stopper les rumeurs ». Pour éviter de lancer une autre crise en plus de celle que l'entreprise traverse déjà, il est d'usage de continuer la veille commencée avant la crise. En effet, la veille peut, dans certains cas, permettre d'éviter une crise. Avant l'arrivée du Web, trouver qui était à l'origine d'une rumeur était mission quasi impossible, à l'époque actuelle, surtout si la rumeur est lancée depuis les réseaux sociaux, avec un peu de patience, il est assez facile d'en trouver la source. Généralement, il suffit de contacter cette personne en privé pour dissiper le malentendu. La réponse doit être claire, empreinte de transparence et adaptée à l'internaute.

Finalement, une entreprise en crise doit « mobiliser ses alliés ». Lors d'une crise, tous les témoignages positifs sont bons à prendre, de plus ils sont généralement plus crédibles s'ils ne viennent pas directement de l'entreprise elle-même. Le meilleur des scénarios est celui où les alliés se présentent d'eux-mêmes sans que l'entreprise n'ait eu à demander quoi que ce soit. Dans le cas où ces alliés ne se présenteraient pas spontanément, aller demander leur aide est toujours délicat. Les alliés les plus directs sont les employés. Ils ne peuvent néanmoins pas être

mobilisés dans tous les cas. De plus, il faut que leurs témoignages soient authentiques et libres, ils ne doivent pas avoir l'air d'avoir été forcés ¹³⁷.

En conclusion, pour gérer efficacement une crise à l'ère des réseaux sociaux, les étapes à suivre ne diffèrent pas énormément de celles d'avant si ce n'est qu'il faut maintenant tenir compte d'un nouveau monde qui a aujourd'hui une place très importante : le Web 2.0.

5.2.3. Mais qui sont ces internautes à l'origine des crises sur le net ?

Une des caractéristiques des crises sur le Web est qu'elles vont rassembler toujours plus d'internautes au fil des heures et des jours. Internet a une capacité extrêmement importante de mobilisation et de sensibilisation qui accroît l'ampleur d'une crise assez rapidement. Lors de crises 2.0, selon E. Bloch, se manifestent différents profils d'acteurs : les « initiateurs », les « amplificateurs » et les « commentateurs ». Ensemble, ces trois types d'internautes vont faire qu'une situation sensible sur le net va se transformer en une véritable catastrophe pour une entreprise.

En premier lieu, ce sont les « initiateurs » qui agissent. Il en existe quatre types différents. Tout d'abord, « les institutionnels » qui sont des groupes « structurés » et qui défendent des causes. Ces groupes fonctionnent comme n'importe quelle entreprise normale. Il s'agit par exemple de *Greenpeace* ou d'*Oxfam*. Ces derniers sont professionnels et très organisés, et ils ont la capacité d'appliquer des techniques telles que celles que les entreprises utilisent dans des domaines comme la communication ou le marketing. Ils font preuve d'une grande efficacité. Parmi ces groupes, un certain nombre a acquis au fil du temps une certaine légitimité et la reconnaissance du public et des médias qui aujourd'hui les considèrent comme des sources fiables et dignes de foi. Leur seul point faible serait peut-être que leur taille ne leur permette pas de s'attaquer à toutes les causes qu'ils voudraient, ils doivent sélectionner et choisir celles qui leur tiennent à cœur. Ensuite, il y a les « indignés » qui défendent des causes mais de manière « non structurée ». Il s'agit ici de petits collectifs de « passionnés », comme les *anonymous*, devenus presque « experts » dans leur domaine, qui se mobilisent pour des causes précises et sous un angle bien précis. En troisième lieu, il y a les « mécontents » considérés comme des « égocentrés/non-structurés ». Ces personnes ne défendent pas de grandes causes mais des problèmes rencontrés par des consommateurs. Ce type d'activistes se manifeste lorsqu'une entreprise ne répond pas aux réclamations ou aux accusations de consommateurs. Cependant, ce n'est pas parce que ces petits groupes ne sont pas très structurés

¹³⁷ E. Bloch. *Ibid.* pp. 173-197

qu'ils ne peuvent pas faire de dégâts. Finalement, il y a les « clubs » qui sont des groupes « structurés » mais également « égocentrés ». Il est ici question d'un mix entre les « institutionnels » et les « mécontents » puisqu'ils défendent leurs intérêts personnels mais en étant organisés. E. Bloch ajoute une dernière catégorie de personnes : « les *gourous* ». Situés entre « les mécontents » et les « clubs », ces leaders vont réussir à rallier à leur cause un certain nombre d'internautes. Ces personnes sont, par exemple, des blogueurs ou des influenceurs. En conclusion, le but de tous ces groupes est le même : fédérer le plus de personnes possible pour attirer l'attention des médias traditionnels afin de se faire entendre.

Dans un deuxième temps, ce sont « les amplificateurs » qui interviennent. Leur rôle est de transmettre l'information, sans eux une situation sensible ne se transforme pas en crise. Ils vont regrouper autour d'eux un certain nombre d'internautes pour se mobiliser pour une cause. Une fois que les « amplificateurs » entrent en jeu, il est très difficile voire impossible d'arrêter la machine. Avec les réseaux sociaux, ce phénomène « d'amplification » est d'autant plus grand et fort que ces derniers permettent de toucher un nombre presque infini de personnes.

Finalement, c'est au tour des « commentateurs » d'entrer en jeu. C'est avec leurs connaissances et leur maîtrise du sujet que ces personnes vont analyser et décoder ce qu'il se passe. Ils vont donc se poser tout un tas de questions afin de comprendre en profondeur la situation et de répondre aux questions des internautes quant au fond et à la forme de la crise. Même si ces experts ne participent pas à l'amplification de la crise, ils l'entretiennent.

En règle générale, le développement des crises suit à chaque fois ce même schéma, et ce malgré le nombre important de différences qu'elles peuvent comporter ¹³⁸.

5.3. Les « règles » sont-elles toutes obsolètes ?

Selon E. Bloch, les « règles » et « recettes » relatives à l'organisation de la communication de crise énoncées par M. Tixier ou encore T. Libaert, ne doivent pas être ignorées, cependant elles ne sont désormais plus suffisantes. En effet, comme l'auteur l'affirme, « il y aura véritablement un “avant” et un “après” l'émergence des réseaux sociaux ¹³⁹ ». Généralement, avant comme à l'heure actuelle, la source d'une crise reste toujours inopinée. Cependant, avant, le déroulement des événements lors d'une crise était assez prévisible et régulier, ce qui, à cause des médias sociaux et d'Internet, n'est plus le cas aujourd'hui. Donc, qu'est ce qui doit absolument être pris en compte dans cette nouvelle ère plus numérique ?

¹³⁸ E. Bloch. *Ibid.* pp. 156-162

¹³⁹ E. Bloch. *Ibid.* p. 17.

Les fondamentaux restent inchangés, et ce, même si la technologie a modifié la manière de communiquer. Tout d'abord, mentionnée à de nombreuses reprises plus tôt dans ce travail, l'anticipation était et reste indispensable. Il semble insensé qu'actuellement une entreprise n'ait pas pensé à élaborer un plan d'urgence ou tout du moins réfléchi à comment régler une situation de crise. De plus, si une entreprise non préparée devait faire face à une crise, l'opinion publique la considérerait comme irresponsable de ne pas avoir pris des mesures face à des risques connus à l'avance (la perte du chargement d'un paquebot transportant du pétrole en plein océan par exemple). Ensuite, comme dans toute relation humaine, « le respect et la compassion » ne peuvent être mis de côté. Une entreprise qui rencontre des difficultés ne peut tout simplement pas décider d'ignorer ses consommateurs victimes d'une erreur. De plus, avertir et expliquer aux consommateurs la situation peut parfois aider à calmer le jeu et donc faciliter la résolution du problème, ou tout du moins à le résoudre dans le calme. Finalement, comme toute communication digne de ce nom, un message délivré en temps de crise doit être clair, empreint d'honnêteté et d'éthique. La communication est une science complexe et imprévisible, chacun pouvant interpréter un message de façon différente. La communication en cas de crise est d'autant plus complexe que la situation est elle-même compliquée. Le moindre faux pas peut être interprété comme une tentative de manipulation et, de surcroît, les réseaux sociaux, grâce à l'anonymat qu'ils confèrent à n'importe qui, augmentent le risque de manipulation. Dans cette optique, certaines compagnies seraient tentées de manipuler les consommateurs de manière plus ou moins légale en rédigeant des avis positifs sur leur page *Facebook*, ou en espionnant leurs concurrents. Cependant, comme le rappelle E. Bloch, cet anonymat n'est pas réel puisqu'il est assez facile de retrouver l'auteur d'une publication.

Le changement majeur à l'ère des crises sur le Web, c'est l'exponentielle augmentation de la visibilité. Grâce aux réseaux sociaux, tout le monde a la possibilité de se connecter avec tout le monde s'il le désire, et de ce fait, l'information peut circuler à une vitesse folle : la journée nécessaire, avant, pour que chacun soit au courant d'une erreur d'une compagnie lambda, se transforme aujourd'hui en quelques heures à peine. Tout d'abord, depuis 2010, le nombre d'utilisateurs des réseaux sociaux augmente sans cesse. De plus, la population des internautes commence à vieillir et chaque catégorie d'âge de la population commence à être représentée dans le « cybermonde ». Ensuite, grâce aux réseaux sociaux, le nombre potentiel de personnes qu'il est possible de toucher par la diffusion d'un message augmente d'une manière spectaculaire. Rappelons-nous ce que dit la loi des « six degrés de séparation » de Frigyes Karinthy : « deux individus pris au hasard sur la planète et ne se connaissant pas

pourraient être reliés par l'intermédiaire d'un maximum de cinq autres personnes, formant ainsi une chaîne de six degrés de séparation ¹⁴⁰ ». De cette manière, le monde entier est à portée de main, ce qui peut s'avérer être un outil de choix et un ennemi de taille. Une autre différence est la puissance médiatique du Web 2.0 par rapport aux médias traditionnels : quelques heures ou minutes à peine suffisent à la diffusion d'une information. En opposition, la télévision et la presse papier semblent bien lentes. Finalement, le Web 2.0 en lui-même constitue un problème de taille puisqu'il peut à la fois gérer une crise et en créer une. Son potentiel de création de crise est d'ailleurs bien supérieur à celui d'en régler. Le nombre des sources possibles pour une crise a largement augmenté depuis l'apparition du Web 2.0 en partie parce qu'Internet aide à la constitution de groupes aux intérêts communs ¹⁴¹.

Comme nous pouvons le voir ci-dessus, les clefs d'une bonne communication en cas de crise restent les mêmes : l'anticipation, le respect et l'éthique. En revanche, ce que les médias sociaux modifient, c'est la manière et la facilité avec lesquelles nous pouvons nous connecter avec d'autres personnes. Comme le précise Jean-Pierre Beaudoin dans le livre d'E. Bloch, ce qui change avec les réseaux sociaux, « c'est la vitesse et la distance ¹⁴² ».

¹⁴⁰ Degrés de séparation (six). *Ibid.* Consulté le 04.02.2019.

¹⁴¹ E. Bloch. *Ibid.* pp. 16-24

¹⁴² E. Bloch. *Ibid.* p. 24.

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE D'UN CAS EMPIRIQUE

Le scandale Facebook-Cambridge Analytica : la fuite de données personnelles

CHAPITRE PREMIER : QUELQUES EXPLICATIONS

1.1. Cambridge Analytica

Cambridge Analytica Limited (CA) est une société fondée en 2013 et déclarée en faillite en 2018 suite au scandale. La compagnie était une filiale de SCL Group ¹⁴³, basée en Grande-Bretagne, qui, en mai dernier, a aussi fait faillite pour les mêmes raisons. Cambridge Analytica est une PME qui a accédé au rang de la célébrité lors du scandale. Financée par Robert Mercer, un informaticien américain très impliqué dans le développement de l'IA¹⁴⁴ et des nouvelles technologies, l'entreprise était dirigée par Alexander Nix. Comme sa maison mère – SCL Group – Cambridge Analytica est une entreprise spécialisée dans les conseils de communication stratégique ainsi que la recherche comportementale avec, pour la filiale, une spécialisation dans la stratégie d'influence sur les gouvernements et les organisations militaires. Sur son site internet, la firme explique qu'elle utilise les données des consommateurs pour changer leurs comportements ¹⁴⁵. Ainsi, son travail est d'influencer la population dans des domaines bien précis ¹⁴⁶. Selon le journal *Libération* ¹⁴⁷, cette « obscure PME » est spécialisée dans le « marketing politique innovant » et aurait pris part à l'élection de Trump, aurait ses responsabilités dans le Brexit et fut engagée par Ted Cruz lors des primaires aux États-Unis ¹⁴⁸. Ces cas ne sont que la face visible de l'iceberg puisque les autorités soupçonnent la firme d'avoir eu un impact dans pas moins d'une centaine de campagnes électorales sur les quatre continents ¹⁴⁹. La question qui se pose est : les événements auraient-ils été différents sans

¹⁴³ SCL Group : Strategic Communication Laboratories Group

¹⁴⁴ Intelligence artificielle

¹⁴⁵ Wayback Machine. Repéré à <https://web.archive.org/web/20190111204516/https://cambridgeanalytica.org/>, consulté le 05.03.2019

¹⁴⁶ T. Magee (2018). What is Cambridge Analytica? A history of the firm behind the Facebook data scandal. Repéré à <https://www.techworld.com/data/what-is-cambridge-analytica-3674029/>, consulté le 05.03.2019

¹⁴⁷ A. Guïton (2018). Cambridge Analytica. *Libération* Repéré à https://www.liberation.fr/planete/2018/12/28/cambridge-analytica_1700145, consulté le 05.03.2019

¹⁴⁸ Brexit : procédure de sortie du Royaume Unis de l'Union européenne amorcée début 2017.

¹⁴⁹ A. Wemaëre (2018). L'ombre de Cambridge Analytica plane sur une centaine de campagnes électorales. *France 24*. Repéré à <https://www.france24.com/fr/20180405-cambridge-analytica-facebook-elections-trump-brexit-politique>, consulté le 05.03.2019

l'implication de la compagnie ? Les experts ne peuvent que spéculer sur cette question qui ne trouvera jamais de réponse.

Bien que douteux, si elles respectent la loi, le travail accompli par ce genre de firmes est légal. Toutefois, le problème qui a été mis à jour avec le scandale montre que certaines de ces firmes ne respectent pas ces lois. Dans le cas de CA, l'entreprise a volé les données personnelles de 87 millions ¹⁵⁰ d'utilisateurs Facebook, qui n'avaient jamais donné leur accord pour l'utilisation dont ces données ont fait l'objet. En bref, Cambridge Analytica vend des outils pour influencer les consommateurs, comme des sondages, des outils pour analyser l'efficacité des publicités ou encore des bases de données contenant, par exemple, des électeurs ¹⁵¹.

Comme expliqué dans le premier paragraphe, Cambridge Analytica et sa maison mère, SCL Group, se sont déclarées en faillite en mai 2018, juste après le scandale. Cependant, selon le journal *L'Echo*, la firme aurait trouvé une alternative après la fermeture de ses bureaux puisque, depuis le mois de mars 2018, de nombreuses personnalités importantes de chez CA se retrouvent maintenant chez Emerdata, une société également filiale de SCL Group, créée milieu 2017 ¹⁵², qui semble avoir des activités similaires telles que le traitement de données ¹⁵³. Selon un article du *Guardian* ¹⁵⁴, Emerdata a même été créée pour, à terme, acquérir les activités de Cambridge Analytica lorsque l'entreprise n'existera plus.

1.2. Le scandale Facebook-Cambridge Analytica : les faits

Cambridge Analytica est devenu un partenaire de Facebook, c'est donc ainsi que l'entreprise a eu accès aux utilisateurs.

Les faits qui se sont déroulés entre 2013 et 2015 – et par la suite en 2018 – ont été dénoncés par Christopher Wylie, lanceur d'alerte ancien directeur de la recherche chez

¹⁵⁰ V. Georis (2018). Le scandale Cambridge Analytica n'est que la pointe de l'iceberg. *L'écho*. Repéré à <https://www.lecho.be/economie-politique/international/general/le-scandale-cambridge-analytica-n-est-que-la-pointe-de-l-iceberg/10001606.html>, consulté le 05.03.2019

¹⁵¹ W. Audureau (2018). Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook. *Le Monde*. Repéré à https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/03/22/ce-qu-il-faut-savoir-sur-cambridge-analytica-la-societe-au-c-ur-du-scandale-facebook_5274804_4408996.html, consulté le 05.03.2019

¹⁵² S. Le Calme (2018). Adieu Cambridge Analytica ! Dites bonjour à Emerdata Limited. Repéré à <https://www.developpez.com/actu/201441/Adieu-Cambridge-Analytica-Dites-bonjour-a-Emerdata-Limited-une-structure-qui-presente-les-memes-acteurs-cles-que-C-A/>, consulté le 05.03.2019

¹⁵³ (2018) Cambridge Analytica ferme ses portes après le scandale Facebook. *L'Echo*. Repéré à <https://www.lecho.be/actualite/archive/Cambridge-Analytica-ferme-ses-portes-apres-le-scandale-Facebook/10008690>, consulté le 05.03.2019

¹⁵⁴ W. Siegelman (2018). Cambridge Analytica is dead – but its obscure network is alive and well. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/uk-news/2018/may/05/cambridge-analytica-scl-group-new-companies-names>, consulté le 05.03.2019

Cambridge Analytica, fin mars 2018 ¹⁵⁵. En 2013, Cambridge Analytica est donc un des partenaires privilégiés de Facebook. En 2014 ¹⁵⁶, CA fait appel à un jeune chercheur russo-américain en psychologie, Aleksandr Kogan, fondateur de son entreprise *Global Science Research*, qui a mis au point un quiz pour récolter des données sur les utilisateurs à des fins scientifiques d'études en psychologie ¹⁵⁷. Toutefois, comme les utilisateurs de Facebook ont pu le constater plus tard, ces données ont été vendues et utilisées par Cambridge Analytica à des fins politiques. Le quiz, nommé « *thisisyourdigitallife* »¹⁵⁸, a été téléchargé par près de 270 000 utilisateurs. Le problème est que non seulement leurs données ont été volées, ainsi que celles de leurs amis Facebook, c'est ainsi que le nombre de victimes a atteint 87 millions. Le principe était simple : les utilisateurs, en contrepartie d'un peu d'argent, répondaient à un test de personnalité et donnaient accès à leurs données personnelles (*like*, liste d'amis, publications, etc.). Toutes ces données récoltées ont ensuite été vendues à Cambridge Analytica afin de mettre au point un logiciel qui prédit les intentions de vote et influence les votes lors de campagnes électorales. Le problème c'est que les internautes ont été abusés. En effet, ils pensaient communiquer leurs données à des fins scientifiques, alors qu'en réalité leurs données ont été utilisées pour du marketing politique ¹⁵⁹.

Mais à quel point Facebook peut-il ignorer les activités de Cambridge Analytica ? Les responsabilités sont partagées mais le degré d'implication de la firme de Mark Zuckerberg est difficilement quantifiable. Lors d'une interview, Aleksandr Kogan a affirmé qu'il avait bénéficié d'un contrat dans lequel il était autorisé à vendre et transférer les données récoltées. Toutefois, lors de son audition au Parlement britannique, il a avoué avoir signé « un accord de confidentialité promettant de ne pas abuser des données collectées. »¹⁶⁰

En 2015, *The Guardian* ¹⁶¹ avait déjà révélé les méthodes illégales de Cambridge Analytica. Facebook avait donc banni l'application d'Aleksandr Kogan et avait exigé la

¹⁵⁵ A. Mugnier (2018). Facebook : comprendre le scandale Cambridge Analytica. *Le Soir*. Repéré à <https://www.lesoir.be/150181/article/2018-04-09/facebook-comprendre-le-scandale-cambridge-analytica>, consulté le 05.03.2019

¹⁵⁶ M. Geelkens (2018). Données volées, données protégées... L'année du scandale Cambridge Analytica. *Le Vif*. Repéré à https://www.levif.be/actualite/international/donnees-volees-donnees-protegees-l-annee-du-scandale-cambridge-analytica/article-normal-1069869.html?cookie_check=1551777203, consulté le 05.03.2019

¹⁵⁷ M. Geelkens. *Ibid.* consulté le 05.03.2019

¹⁵⁸ Thisisyourdigitallife : c'est votre vie numérique.

¹⁵⁹ P. Rioux (2018). Internet : Aleksandr Kogan, l'homme derrière le scandale Facebook. *La Dépêche.fr*. Repéré à <https://www.ladepeche.fr/article/2018/04/25/2786753-internet-aleksandr-kogan-l-homme-derriere-le-scandale-facebook.html>, consulté le 05.03.2019

¹⁶⁰ P. Rioux. *Ibid.* consulté le 05.03.2019

¹⁶¹ H. Davies (2015). Ted Cruz using firm that harvested data on millions of unwitting Facebook users. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/us-news/2015/dec/11/senator-ted-cruz-president-campaign-facebook-user-data> consulté le 03.04.2019

suppression des données récoltées par Cambridge Analytica. Le réseau social a toujours clamé qu'il était victime des malversations de CA, mais la plateforme n'avait pourtant pas averti ses utilisateurs de l'abus dont ils avaient été victimes ¹⁶². Les informations, selon les intéressés, avaient été supprimées, mais les événements futurs prouvent que ce nettoyage n'a aucunement été fait. Le scandale révélé par l'enquête de deux journaux – *The Guardian/The Observer* ¹⁶³ et *The New York Times* ¹⁶⁴ voir annexes – (et l'interview du lanceur d'alerte sur une chaîne de télévision – *Channel 4* ¹⁶⁵ –) le soir du 17 mars 2018 ne repose donc pas sur la révélation du vol des données par Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan, mais bien sur le fait que les données personnelles soi-disant effacées ne l'étaient pas. Un des problèmes majeurs est que Facebook, une fois qu'il a eu demandé à Cambridge Analytica de supprimer les données, n'a effectué aucune vérification ¹⁶⁶.

Une des questions principales de ce scandale est : qui est le véritable voleur et menteur, qui a véritablement abusé les utilisateurs : Aleksandr Kogan et Cambridge Analytica ou le psychologue à lui seul ? Facebook est-il plus impliqué que ce que Mark Zuckerberg ne l'affirme ? Le journal *Le Monde* explique que dans l'enquête qu'a menée *The Guardian* en 2015, il n'existait aucune preuve que Cambridge Analytica ait agi malhonnêtement. Elle avait d'ailleurs accusé Aleksandr Kogan d'avoir agi seul et en 2018 elle jure ne pas avoir utilisé les données volées lors de l'élection de Donald Trump. Donc, du point de vue de la firme de communication stratégique, Aleksandr Kogan lui aurait menti sur la manière dont les données avaient été récoltées ¹⁶⁷.

¹⁶² E. Wery (2018). Cambridge Analytica : comprendre le dossier en 5 minutes. *Droit & Technologies*. Repéré à <https://www.droit-technologie.org/actualites/cambridge-analytica-comprendre-dossier-5-minutes/>, consulté le 06.03.2019

¹⁶³ C. Cadwalladr, E. Graham-Harrison (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The Guardian-The Observer*. Repéré à <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election> consulté le 27.03.2019

¹⁶⁴ M. Rosenberg, N. Confessore, C. Cadwalladr (2018). How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html> consulté le 28.03.2019

¹⁶⁵ A. Davies (2018). Whistleblower reveals to Channel 4 News data grab of 50 million Facebook profiles by Cambridge Analytica – data firm linked to Trump win. *Channel 4*. Repéré à <https://www.channel4.com/news/cambridge-analytica-facebook-profiles-whistleblower-chris-wylie-election> consulté le 17.04.2019

¹⁶⁶ K. Deniau (2018). Cambridge Analytica : tout comprendre sur la plus grande crise de l'histoire de Facebook. *Siècle Digital*. Repéré à <https://siecledigital.fr/2018/03/23/cambridge-analytica-tout-comprendre-sur-la-plus-grande-crise-de-lhistoire-de-facebook/>, consulté le 05.03.2019

¹⁶⁷ W. Audureau (2018). Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook. *Le Monde*. Repéré à https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/03/22/ce-qu-il-faut-savoir-sur-cambridge-analytica-la-societe-au-c-ur-du-scandale-facebook_5274804_4408996.html, consulté le 06.03.2019

Dans cette affaire, certains éléments sont troublants. En effet, dans la politique de Facebook, les données récoltées doivent être supprimées si le partenariat entre les deux sociétés se termine – comme ce fut le cas avec Cambridge Analytica –. Cependant, il s'avère que cette règle n'a pas été appliquée dans ce cas précis. Mais la faute à qui ? Facebook aurait-il dû mieux surveiller son ex-collaborateur ? La firme californienne a d'ailleurs été accusée de « laxisme »¹⁶⁸, puisque, comme l'explique Sandy Parakilas, ancien responsable des relations commerciales de Facebook, le réseau social n'a mis en place aucun contrôle pour s'assurer que les données avaient bel et bien été supprimées¹⁶⁹.

1.2.1. Les articles dénonciateurs

Tout d'abord, il est intéressant de remarquer que le lanceur d'alerte a préféré le canal traditionnel au canal constitué par les réseaux sociaux. Pourquoi ce choix ? Était-il sûr que sa révélation était assez importante pour être publiée dans la presse ? Le choix de Christopher Wylie est un des éléments de réponse à la quatrième hypothèse qui dit qu'une crise ne peut pas réellement se développer sans l'appui des médias traditionnels. Dans la mesure où son choix démontre que, dans son esprit, comme dans celui de beaucoup de monde, les médias traditionnels ont une légitimité qui leur est propre et bien plus grande que celle des réseaux sociaux, cette hypothèse peut être partiellement confirmée.

Afin de dénoncer le scandale, *The New York Times* et *The Guardian/The Observer* ont tous deux décidé d'aborder les faits sous l'angle de la campagne présidentielle de Donald Trump. Il est clair que les deux publications ont travaillé main dans la main afin d'avoir le plus d'informations possibles, chacune d'entre elles citant l'autre comme source d'information.

The Guardian/The Observer explique d'abord de manière chronologique les faits relatifs au scandale. Ensuite, l'article donne les témoignages de différentes personnes qui accusent ou essayent de défendre les deux protagonistes. Finalement, l'article explique comment le journal a réussi à récolter des informations : en 2016, une journaliste, Carole Cadwalladr, avait déjà commencé à investiguer sur le cas du Brexit et de la possibilité d'une influence extérieure. Cette journaliste, suite à ses recherches, a reçu des menaces et l'ambassade russe a tenté de la discréditer. Cependant, son travail a inspiré de nombreux journalistes et a mené à la découverte du scandale en mars 2018¹⁷⁰.

¹⁶⁸ M. Bertaux (2018). Le scandale Cambridge Analytica pour ceux qui n'auraient rien suivi à l'affaire. *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/le-scandale-cambridge-analytica-pour-ceux-qui-nauraient-rien-suivi-a-laffaire/>, consulté le 06.03.2019

¹⁶⁹ K. Deniau. *Ibid.* consulté le 06.03.2019

¹⁷⁰ C. Cadwalladr, E. Graham-Harrison. *Ibid.* Consulté le 27.03.2019

The New York Times, quant à lui, expose les faits d'abord en relation avec le Brexit puis avec les élections présidentielles. Ensuite, l'article livre en détail les événements racontés par Christopher Wylie, le lanceur d'alerte ancien employé chez Cambridge Analytica. Pour finir, le journal explique le rôle des personnages dirigeants de Cambridge Analytica ¹⁷¹.

Même si les deux articles dénoncent les mêmes faits, le premier se tourne vers les accusations portées sur la firme alors que l'autre met davantage l'accent sur les faits et les actions menées par Cambridge Analytica.

1.2.2. La triple responsabilité

Il est indéniable que Facebook et Cambridge Analytica sont coupables, mais les responsabilités sont largement partagées par les deux parties. Toutefois, il est possible d'ajouter une troisième partie, peut-être tout aussi responsable que les deux autres : les utilisateurs. Même si ces derniers sont évidemment victimes des malversations des deux géants, ils n'en demeurent pas moins coupables de négligence.

Dire que les victimes sont coupables, c'est un peu essayer de reporter la faute sur autrui. Dans le cas de ce scandale, cette affirmation est plutôt vraie. Cependant, cette négligence est indirectement le résultat de la politique de Facebook : comme le précise un sénateur lors du passage de Mark Zuckerberg devant le Congrès américain, les conditions générales du réseau social sont bien trop longues et contraignantes à lire. Ainsi, les personnes lisant ces conditions sont rares, mais le plus souvent tout y est expliqué plus ou moins clairement. Si les utilisateurs les acceptent sans même les lire, peuvent-ils se plaindre d'avoir été abusés ? Dans ce cas, ils sont les seuls fautifs et ne peuvent s'en prendre qu'à eux-mêmes.

La différence dans le cas de figure qui nous occupe, c'est que cette responsabilité est triple. Non seulement les utilisateurs sont victimes, mais ils sont également acteurs et en partie responsables. Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan font aussi partie des principaux responsables tout comme Facebook l'est également. Ainsi le réseau social et ses utilisateurs sont responsables de négligence et Cambridge Analytica avec la complicité d'Aleksandr Kogan le sont de malversations. Dans ce scandale, certains acteurs sont donc plus coupables que d'autres, mais la faute ne repose pas sur les épaules d'une seule et même entité.

¹⁷¹ M. Rosenberg, N. Confessore, C. Cadwalladr. *Ibid.* Consulté le 28.03.2019

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU CAS

Pour rappel, voici les hypothèses de ce travail. Premièrement, les médias sociaux et les médias traditionnels sont complémentaires lors de la résolution d'une crise, même à l'ère du Web, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale. Deuxièmement, il suffit d'appliquer les mêmes techniques qu'il y a vingt ans et de transmettre les informations à travers les nouveaux canaux. Troisièmement, la préparation n'est pas qu'un mythe, elle permet parfois de se sortir de situations qui semblent désespérées. Quatrièmement, une crise ne peut pas réellement se développer sans l'appui des médias traditionnels.

2.1. Révélation du vol des données d'utilisateurs Facebook

Comme mentionné dans le chapitre premier de la deuxième partie, le scandale a commencé en 2015 lorsque *The Guardian* a publié un article dénonçant le vol des données des utilisateurs Facebook par Cambridge Analytica. Lors de cette première crise, les faits avaient largement été minimisés par la plateforme. Effectivement, à l'époque, aucune communication n'avait été faite pour prévenir les utilisateurs ¹⁷². Lors de la publication de l'article, le Groupe Facebook avait réagi en affirmant que la compagnie allait mener une enquête minutieuse afin de découvrir le fin mot de l'histoire. Par la suite, Facebook avait exprimé au *Guardian* ¹⁷³ son total désaccord avec les actions menées par Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan : « [M]isleading people or misusing their information is a direct violation of our policies and we will take swift action against companies that do, including banning those companies from Facebook and requiring them to destroy all improperly collected data, »¹⁷⁴.

La crise de 2015, selon la théorie d'E. Bloch ¹⁷⁵, est une crise « endogène », où la source est une erreur, un méfait interne. Cependant, la crise aurait également pu endommager l'image de la compagnie – caractéristique d'une crise « exogène » – si elle avait été plus médiatisée. Il semble donc qu'en 2015, Facebook ait échappé de peu à une crise semblable à celle de 2018 qui, à l'instar de la précédente, lui coûtera d'avantage. De plus, au regard de la crise de 2018, la première crise de 2015, n'en est pas réellement une. D'après les dires de l'auteur ¹⁷⁶, il s'agirait d'une situation sensible. Ce genre de situation peut se régler assez facilement pour

¹⁷² K. Deniau. *Ibid.* Consulté le 03.04.2019

¹⁷³ H. Davies. *Ibid.* Consulté le 03.04.2019

¹⁷⁴ Traduction libre : Tromper les gens ou mal utiliser leurs données privées est une violation directe de notre politique et nous prendrons des mesures rapides contre les compagnies qui le font, y compris les bannir de Facebook et exiger la destruction totale des informations collectées de manière inconvenante.

H. Davies (2015). *Ibid.* consulté le 02.05.2019

¹⁷⁵ E. Bloch (2012). *Ibid.* pp 163-170

¹⁷⁶ E. Bloch (2012). *Ibid.* pp 88-96

autant que l'entreprise fasse face au problème. Or, ce ne fut pas le cas de Facebook, c'est en partie pour cette raison que le scandale Facebook-Cambridge Analytica est si violent.

D'après ce qu'a écrit E. Bloch, Facebook aurait dû traiter correctement et rapidement les événements. Même si la réaction a été assez rapide, la situation n'a pas été correctement gérée. Le réseau social aurait dû prendre la parole et expliquer de manière transparente la situation dans laquelle il se trouvait, ainsi, au lieu de créer une bombe à retardement, Facebook aurait pu résoudre définitivement la situation. La compagnie aurait également dû rester honnête avec ses utilisateurs et les informer des problèmes auxquels elle faisait face. Finalement, à l'époque, Facebook aurait sûrement trouvé sans trop de difficulté des alliés pour l'aider dans son combat et ainsi rester crédible.

À l'époque, Cambridge Analytica avait refusé toute communication avec le journal avant la parution de l'article et, Facebook, après la publication du *Guardian*, s'était exprimé brièvement pour annoncer la retrait de l'application, créée par Aleksandr Kogan, de la plateforme ainsi que l'obligation de supprimer les données. Facebook avait alors adopté une stratégie de reconnaissance partielle où la compagnie voulait paraître le moins coupable possible tout en acceptant ses torts mais en montrant qu'elle n'était pas la seule fautive. Cependant, il apparaît également que Facebook avait décidé d'adopter une seconde stratégie, celle du silence : à part cette interaction avec *The Guardian*, l'entreprise n'a rien communiqué, ni à la presse ni aux utilisateurs potentiellement victimes des malversations. Comme l'expliquait T. Libaert (voir point 3.3.2), à l'époque des médias sociaux, cette stratégie du silence est très dangereuse. Sa théorie se confirme ici puisque la crise de 2015 a effectivement été minimisée et rapidement oubliée, mais une seconde crise, suite de la première, bien plus violente cette fois, a éclaté en 2018. Finalement, la situation qui ne s'était pas envenimée a fini par exploser le 17 mars 2018.

Dans cette perspective, le cas du scandale Facebook-Cambridge Analytica peut être comparé avec celui de l'entreprise Lactalis qui, en 2018, a vendu du lait pour nourrisson contaminé à la salmonelle. La stratégie du silence a également été utilisée par Lactalis lors du début de la contamination du lait qui date de 2005. Ici, cette stratégie a donc fonctionné pendant un certain temps puisque les consommateurs ignoraient tout du danger, mais le géant de l'agroalimentaire n'a finalement pas échappé au retour de bâton¹⁷⁷. En conclusion, deux cas où

¹⁷⁷ I. Lemaire (2019). Communication de crise: les tops et les gros flops. *La Libre*. Repéré à <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/communication-de-crise-les-tops-et-les-gros-flops-5c9cb0bfd8ad5874772d4afe> consulté le 09.04.2019

la stratégie du silence, si délicate à suivre, a prouvé que la meilleure des solutions n'était pas d'occulter les informations aux consommateurs.

Facebook aurait pu, et sûrement dû, prendre des mesures lors des événements de 2015. Personne ne peut l'affirmer avec certitude, mais la situation aurait sûrement été tout autre en 2018 si le silence n'avait pas été le premier réflexe trois ans auparavant.

2.2. Révélation de la non suppression des données volées

En 2015, Facebook a donc échappé de peu au scandale médiatique. Pour rester discret sur le vol des données, le réseau social a préféré ne pas communiquer avec ses utilisateurs. Cependant, comme mentionné plus haut, la stratégie du silence est très dangereuse et la plateforme en a fait les frais en 2018. En 2015, Facebook s'est donc retrouvé dans une situation sensible et aurait pu la gérer au mieux afin d'éviter une crise trois ans après. À la suite d'événements comme ceux survenus en 2015, Facebook aurait dû être prêt à affronter une crise de cette ampleur, un plan d'urgence aurait dû être mis au point et directement prêt à l'emploi. Le réseau social n'aurait pas dû laisser la situation s'envenimer en gardant le silence, il aurait dû savoir que c'était le pire des réflexes à avoir. Cependant, l'ampleur de la crise les a sûrement quelque peu surpris. Mais comme les données volées ont été utilisées dans la campagne de Donald Trump et lors du Brexit, l'opinion publique s'est directement enflammée. Finalement, comme en 2015, il s'agit d'une crise « endogène »¹⁷⁸ causée par une erreur interne, cette fois entremêlée dans une crise « exogène » qui touche à l'image du réseau social.

Dans cette affaire, Facebook est accusé de ne pas avoir contrôlé avec assez de rigueur les agissements de Cambridge Analytica. Si le réseau social avait communiqué avec ses utilisateurs et avait joué la carte de la transparence, peut-être aurait-il été considéré comme une victime plutôt que comme l'un des bourreaux.

Comme l'explique T. Libaert¹⁷⁹, le choix du « porte-parole » se résume à choisir entre le président et l'expert. De plus, « le choix de l'émetteur est important car il conditionne la crédibilité des messages¹⁸⁰ ». Dans l'affaire qui nous occupe, il n'y a pas eu qu'une seule voix : Mark Zuckerberg, président directeur général et visage médiatique de Facebook, le principal porte-parole, l'équipe de communication de Facebook, et Paul Grewald vice-président et directeur juridique. L'entreprise a donc fait le choix de se concentrer sur ses dirigeants pour relayer ses messages.

¹⁷⁸ E. Bloch. *Ibid.* pp 163-170

¹⁷⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp 37-42

¹⁸⁰ T. Libaert. *Ibid.* p 39

Tout au long de la crise, Facebook et ses porte-paroles ont changé plusieurs fois de stratégie. À de nombreux égards, la communication de crise mise en place ne fut pas efficace voire complètement ratée. Toutefois, malgré de nombreux dégâts irréversibles, il semble que Facebook n'ait pas complètement sombré et que le réseau social se soit remis sur les rails.

Encore une fois, Facebook a joué la carte du silence, mais vu l'ampleur du scandale, le réseau social a vite changé de stratégie. Au fil des jours et des semaines, il adapte son discours pour répondre aux demandes des utilisateurs et des autorités. Se dessinent alors différentes phases dans la mise en place de la communication de crise qui attestent de la volonté de gérer la crise à laquelle le réseau social fait face de la manière la plus efficace possible.

2.2.1. Première phase : l'anticipation ou l'étouffement ?

Comme le prônent M. Ogrizek et J-M. Guillery, M. Tixier, T. Libaert, A. Delesques et G. Loichemol, T. Bouckaert ainsi qu'E. Bloch, l'anticipation est le concept le plus important de la communication de crise : sans préparation préalable, la communication de crise est vouée à l'échec. Dans cette affaire, Facebook a clairement échoué dans la préparation et l'anticipation. Il semble que rien n'ait été mis au point avant que la crise n'éclate.

Ce premier communiqué de presse constitue un premier élément de réponse à la troisième hypothèse qui affirme que la préparation n'est pas qu'un mythe, et qu'elle permet parfois de se sortir de situations qui semblent désespérées. La publication d'un communiqué avant la révélation d'un scandale prouve généralement qu'une entreprise a été préparée à l'avance à faire face à de telles accusations et que prendre les devants fait partie de son plan d'urgence. Toutefois, comme nous allons le voir grâce aux résultats de cette communication, elle, qui aurait pu témoigner d'une préparation en amont de la crise, prouve simplement que Facebook n'était pas prêt.

Comme il a été mentionné plus haut, le scandale a été révélé par deux journaux : *The Guardian* et *The New York Times*. Facebook était au courant de l'enquête menée par les deux journaux et d'après le *New York Times*, la compagnie essayait de limiter les dégâts en minimisant la situation ¹⁸¹. Le réseau social, étant informé de la parution des articles, a décidé de prendre les devants, de manière forcée, et de révéler au grand jour que les données obtenues frauduleusement en 2015 n'avaient pas été supprimées et avaient été utilisées à des fins politiques. Cette révélation plus que tardive témoigne d'une envie d'étouffer la crise avant même qu'elle ne commence.

¹⁸¹ M. Rosenberg, N. Confessore, C. Cadwalladr. *Ibid.* Consulté le 11.04.2019

Cette annonce a été faite par le biais d'un communiqué de presse (voir annexes) écrit par Paul Grewald, vice-président et directeur juridique de Facebook, et publié sur le site *Facebook Newsroom*. Dans ce communiqué, Paul Grewald explique les faits et les mesures prises en 2015, la découverte du mensonge de Cambridge Analytica ainsi que la suspension des suspects en 2018. Finalement, il explique ce qui a été mis en place au cours de ces cinq années pour éviter le vol de données personnelles. Avant la parution des articles du *Guardian* et du *New York Times*, il n'est donc pas question que le réseau social s'excuse ou qu'il reconnaisse avoir commis une faute. Comme il est précisé au début du communiqué, le but est d'informer les utilisateurs du pourquoi de la suspension de Strategic Communication Laboratories (SCL) ainsi que de Cambridge Analytica.

Dans ce communiqué de presse, tout a de l'importance : la forme et le contenu, le canal, le porte-parole et le timing.

Tout d'abord, comme expliqué dans le paragraphe précédent, la prise de parole du 16 mars 2018 a uniquement une fonction informative, elle est là pour donner des explications. Le communiqué de presse ne fait qu'énoncer des faits, il ne va ni en profondeur, ni au cœur du problème. Il est plat et essaye surtout de ne pas mettre le feu aux poudres.

Ensuite, en publiant ce communiqué de presse sur *Facebook Newsroom*, la plateforme s'assure que la réception ne sera pas la même que celle d'une publication Facebook. Le nombre de personnes abonnées aux pages Facebook est bien supérieur au nombre de personnes visitant le site *Facebook Newsroom*. Ainsi il semble que le réseau social ait voulu informer, mais pas trop, montrer qu'il a pris ses responsabilités avant que la presse n'expose le problème, mais en y étant forcé. Il semble également que Facebook ait bien voulu reconnaître ce qui l'arrangeait : il n'est nulle part question de manipulation politique comme il le sera démontré plus tard.

Puis, le choix du porte-parole est également très intéressant. Paul Grewald, bien qu'ayant un poste très haut placé dans la société, n'est pas connu du grand public. Cependant, ce choix est stratégique : en choisissant une personne plus anonyme que le président directeur général Mark Zuckerberg, Facebook se protège d'une trop forte médiatisation de son communiqué de presse. En effet, si le CEO avait été l'auteur de cette mise au point, l'exposition médiatique aurait été bien plus forte. Une nouvelle fois, le réseau social semble vouloir informer, mais pas trop. Il veut ainsi assurer ses arrières afin de ne pas être accusé de cacher des informations concernant ses utilisateurs et donc être considéré comme le bourreau. Force est de constater que cette stratégie n'a pas très bien fonctionné. De plus, le fait que ce ne soit pas Mark Zuckerberg, figure emblématique de Facebook, qui ait pris la parole fait ressentir à

l'opinion publique que Facebook ne considère pas cette crise comme majeure et que la situation n'est pas prise au sérieux.

Finalement, le *timing* est quelque peu douteux. Il est clair que Facebook s'est senti obligé de publier ce communiqué de presse. Peut-être la compagnie espérait-elle qu'à force de minimiser les événements, les deux journaux abandonneraient leurs investigations. Ce ne fut pas le cas et le réseau social a alors tenté le tout pour le tout en publiant un communiqué de presse pour limiter la casse.

Dans cette première phase, Facebook a mis en place une stratégie d'anticipation qui consiste à reconnaître totalement, du moins en apparence, les faits. Cette reconnaissance totale, comme l'explique T. Libaert¹⁸², vise à amadouer l'opinion publique pour qu'elle lui trouve des circonstances atténuantes et considère le réseau social comme une victime. En apparence et selon les dires de cet auteur, Facebook semble avoir adopté cette stratégie puisque le réseau social prend les devants. Il ajoute que cette dernière est de loin la plus efficace, toutefois, il est aujourd'hui évident que Facebook s'est totalement trompé et que cette prise de parole n'a pas eu l'effet escompté.

Le matin même de la crise, les articles étant parus le soir du 17 mars, Facebook publie une mise à jour du contenu de son communiqué. Un paragraphe court qui vise à nier les rumeurs de piratage informatique du réseau social. Il est clair que la compagnie tente de rassurer les utilisateurs afin d'éviter une réaction massive, cependant il est également envisageable que Facebook essaye de se protéger des dires des articles du *Guardian* et du *New York Times* qui paraîtront le soir même. La compagnie se prépare à toutes les attaques et fait de l'anticipation de dernière minute pour tenter de sauver son image.

Ce premier communiqué de presse publié par Paul Grewald constitue le deuxième élément de réponse de la quatrième hypothèse. Pour rappel, cette dernière affirme qu'une crise ne peut pas réellement se développer sans l'appui des médias traditionnels. Le 16 mars, Facebook communique donc par le biais du vice-président directeur juridique de la plateforme sur le site Internet *Facebook Newsroom*. En considérant l'impact qu'ont eu les articles du *Guardian/The Observer* et du *New York Times*, force est de constater que cette première prise de parole n'a pas eu beaucoup d'effet. Dans la mesure où le post n'a pas été repris par les médias traditionnels, son rayonnement n'a pas été maximal. Ceci corrobore le fait que c'est la presse, organe de communication traditionnel, qui a levé le voile sur tout le scandale et non pas un

¹⁸² T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

média social. Ainsi, nous pouvons affirmer cette quatrième hypothèse et ajouter que les réseaux sociaux ne remplacent pas les médias traditionnels et la légitimité qu'ils apportent. Dans ce domaine, ils collaborent plutôt que se concurrencent.

2.2.1.1. Tout pour éviter la crise

Des faits importants se sont également produits le jour avant la parution des deux articles dénonciateurs : le Groupe Facebook a envoyé une lettre de menace de poursuites judiciaires au *Guardian Media Group*. Le réseau social a donc tenté d'intimider le journal afin qu'il ne publie jamais son investigation. Toutefois, quelques jours après la publication des articles, Facebook a reconnu qu'envoyer des menaces n'était pas très intelligent ¹⁸³.

L'ensemble des actes posés par le Groupe Facebook montre que le réseau social avait peur et redoutait la crise qui suivrait la révélation. Le réseau social semble faible et à bout de ressources et afin d'éviter le pire, les dirigeants agissent dans la précipitation sans trop réfléchir, ce qui, souvent, mène à la catastrophe. De plus, l'avant-crise n'a pas été gérée correctement : avec une absence totale des deux dirigeants de Facebook – Mark Zuckerberg et Sheryl Sandberg, qui restera, elle, silencieuse – la compagnie a commis une énorme erreur et donne l'impression que le problème n'est pas assez important pour que les CEO prennent la parole.

Mais pourquoi Facebook a-t-il été pris ainsi au dépourvu ? Il s'agit là d'une question légitime, puisqu'en toute logique, toute grosse entreprise possède un plan d'urgence à mettre en œuvre en cas de crise. Une des hypothèses est que le réseau social ne pensait pas que le scandale serait révélé au grand jour, en témoignent les lettres envoyées au *Guardian* par exemple. Un autre élément interpellant est la mise en place d'une stratégie « de la dénégation »¹⁸⁴ au moment de l'enquête menée par les deux journaux, c'est-à-dire dans l'avant-crise. Cette stratégie consiste à ce que Facebook nie sa responsabilité et donc rejette toutes les accusations. Selon les dires de l'article du *Guardian*, Facebook aurait nié à plusieurs reprises le fait que Cambridge Analytica ou Aleksandr Kogan aient eu accès à des données volées. Le réseau social a même déclaré que les données avaient été obtenues légalement par le chercheur russo-américain ¹⁸⁵. Cependant cette stratégie est dangereuse puisqu'elle peut rapidement se retourner contre la plateforme si les médias ou l'opinion publique, par exemple, découvrent qu'elle est responsable et qu'elle a donc menti. Ce fut le cas le 17 mars 2018, lors de la

¹⁸³ J. Grierson (2018). Facebook says warning to Guardian group 'not our wisest move'. *The Guardian/The Observer*. Repéré à <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/23/facebook-says-warning-to-guardian-group-not-our-wisest-move> consulté le 14.04.2019

¹⁸⁴ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

¹⁸⁵ C. Cadwalladr, E. Graham-Harrison. *Ibid.* Consulté le 18.04.2019

publication des enquêtes dans la presse. Il s'agit certainement de la raison pour laquelle Facebook a décidé de prendre les devants le 16 mars en publiant son communiqué de presse.

2.2.2. Deuxième phase : le silence total

Après ce communiqué de presse publié à la dernière minute, s'ensuivent quatre longs jours de silence total de la part de Facebook et de ses dirigeants. Un mutisme très surprenant puisqu'au fil des heures, la crise gonfle. La seule excuse que nous pourrions lui trouver ? Les articles ciblent principalement Cambridge Analytica, peut-être Facebook se pensait-il à l'abri de toute polémique. Le problème c'est que Cambridge Analytica est une compagnie peu connue et que Facebook est une marque mondialement reconnue et donc bien plus « médiatisable ». De plus, ce silence montre que la plateforme n'a pas suivi les conseils de M. Ogrizek et J-M. Guillery ¹⁸⁶ qui expliquent que, lors d'une situation de crise, les entreprises ont souvent tendance à se replier sur elles-mêmes, ce qui envoie le mauvais message aux consommateurs. Dès le début d'une crise il est important de prendre la parole et de mobiliser, le plus tôt possible, toutes les ressources internes de la société pour réussir à parler d'une seule et même voix. Facebook semble avoir choisi le mauvais chemin.

L'analyse de cette deuxième phase de crise est très intéressante dans la vérification de la deuxième hypothèse du fait que comme en témoigne T. Libaert, la « stratégie du silence » est très ancienne et fut théorisée par Marie-Hélène Westphalen en 1997 ¹⁸⁷. En somme, cette analyse va permettre de confirmer ou d'infirmer la deuxième hypothèse qui dit qu'il suffit d'appliquer les mêmes techniques qu'il y a vingt ans et de transmettre les informations à travers les nouveaux canaux.

2.2.2.1. Le silence

Suite à la publication du communiqué de presse du 16 mars – et de sa mise à jour du 17 mars – Facebook met en place une stratégie du silence. D'après T. Libaert ¹⁸⁸, il s'agit d'une sous-stratégie « du refus ». Le but d'une telle méthode est l'oubli : Facebook veut que l'opinion publique passe à autre chose. Comme l'auteur l'explique, l'entreprise veut que l'intérêt suscité par la crise, qu'elle pense mineure, s'essouffle. C'est peut-être ici que se situe le cœur du problème : la plateforme pense que cette crise est une petite affaire sans gravité ni importance et, aux yeux de l'opinion publique, cette considération passe pour de la négligence envers les utilisateurs qui seraient uniquement vus comme un moyen de gagner de l'argent. De plus,

¹⁸⁶ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* pp. 78- 85

¹⁸⁷ T. Libaert. *Ibid.* p 58

¹⁸⁸ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

comme il s'agit d'une crise sur le Web, comme l'explique E. Bloch ¹⁸⁹, la rapidité d'oubli est décuplée. Le réseau social comptait donc peut-être sur cette fonction qu'a le Web : faire passer les internautes à autre chose de manière très rapide.

T. Libaert ¹⁹⁰ explique ensuite que, généralement, cette stratégie n'est pas une bonne idée, mais que, sous certaines conditions, elle peut être envisagée. Pour que le silence soit efficace, il faudrait que l'agenda médiatique soit chargé, or le 17 mars 2018, les « seuls événements majeurs » sont le licenciement du directeur du FBI et les festivités de la Saint-Patrick. Ensuite, il faudrait que la crise soit un secret bien gardé, ce qui n'est absolument pas le cas du scandale Facebook-Cambridge Analytica puisque l'affaire a déjà été publiée dans les journaux. Finalement, il faudrait que le média ou la personne qui sont à la source de la crise soient non crédibles. Condition compliquée à remplir, *The Guardian/The Observer* et *The New York Times* étant deux des principales publications de leur pays. La conclusion est simple à tirer : Facebook n'aurait pas dû miser sur une stratégie du silence puisque tous les éléments étaient contre lui. De plus, à l'ère des réseaux sociaux, un tel plan d'attaque est très risqué, en partie à cause de la vitesse à laquelle circulent les informations.

Ce mutisme surprenant est également vivement critiqué par de nombreux experts en communication de crise. Marie Muzard, spécialiste dans les crises digitales, explique au journal canadien *Le Devoir* ¹⁹¹ : « C'est le b.a.-ba en cas de crise : chaque heure qui passe sans réagir, c'est un peu plus de bruit et de fureur ». Seth Linden, président de *Dukas Linden Public Relations*, ajoute « Parce que Facebook est une plateforme de communication, cela fait tout particulièrement partie de ses responsabilités de réagir rapidement et de manière proactive. C'est l'une des marques les plus influentes du monde, ce qui rend l'absence d'une réaction rapide encore plus dommageable ». Sur son site d'informations, l'entreprise américaine *Quartz* explique les bases de la communication de crise « Don't delay, apologize, be transparent, and be accountable. »¹⁹². L'article poursuit en disant que ces principes ne sont pas compliqués et sont établis depuis maintenant un certain nombre d'années – depuis la crise de la compagnie pharmaceutique Johnson & Johnson de 1982 – et ont fait leurs preuves à de nombreuses

¹⁸⁹ E. Bloch. *Ibid.* pp 12-16.

¹⁹⁰ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

¹⁹¹ F. Pouchot (2018). Une gestion de crise chez Facebook qui laisse beaucoup à désirer. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/524141/facebook-une-gestion-de-crise-qui-laisse-beaucoup-a-desirer> consulté le 12.04.2019

¹⁹² Traduction libre : Ne pas remettre à plus tard, s'excuser, être transparent, et être responsable.

O. Staley (2018). Why is Facebook failing to follow the basic rules of crisis management?. *Quartz at work*. Repéré à <https://qz.com/work/1233417/why-is-facebook-failing-to-follow-the-basic-rules-of-crisis-management/> consulté le 12.04.2019

reprises. Il apparaît que Facebook a appliqué l'opposé de ces principes, toutefois, il est souvent compliqué pour une entreprise d'admettre qu'elle a eu tort.

Cette deuxième phase est doublement intéressante dans le cadre de la troisième hypothèse. D'un côté, ce silence est la réaction directe à la publication des articles dénonciateurs et le tollé qu'ils ont entraîné : Facebook ne pensait pas avoir à faire à une crise de cette envergure et croyait qu'en prenant les devants, la situation se calmerait d'elle-même. Comme une crise est toujours pavée d'imprévisibilités, les événements ne se sont pas déroulés comme la plateforme le voulait et leur semblant d'anticipation est tombé à l'eau. De plus, il est évident que les équipes de Facebook ont fait le mauvais choix en matière de stratégie, T. Libaert ¹⁹³ expliquait que ce choix est très important et qu'il faut correctement analyser la situation afin de ne pas se tromper. D'un autre côté, ce silence montre que le réseau social veut prendre le temps de réfléchir à un plan d'urgence, certes un peu tard, mais il semble évident qu'ils ne veulent pas commettre les mêmes erreurs qu'avec ce premier communiqué. Il semble logique que, durant ces quatre jours, les équipes de communication et les dirigeants se sont concertés afin de mettre en place un plan pour enrayer la crise. Par conséquent, Facebook semble finalement appliquer les conseils donnés par M. Tixier en construisant un plan de communication.

2.2.2.2. Transparence et rapidité ?

« Transparency is the best policy for one simple reason: The truth always comes out. »¹⁹⁴
L'une des caractéristiques principales d'une communication de crise réussie est donc la transparence. Il est évident qu'à ce stade de la crise, Facebook n'est aucunement transparent. L'entreprise ne donne aucune information et reste silencieuse, elle est complètement fermée à toute interaction. Ce manque de transparence a conduit à la perte de la confiance de l'opinion publique, des médias et des institutions. En s'emmurant dans son silence, Facebook a forgé sa propre prison. De plus, ce silence témoigne du manque d'empathie de la compagnie. En évitant toute prise de parole, Facebook donne l'impression qu'elle ne se préoccupe pas de ses utilisateurs. Ce manque d'empathie, nous le verrons plus tard, remettra en cause toutes les communications futures du réseau social.

Une autre caractéristique est la rapidité. C'est encore plus vrai à l'ère des médias sociaux. Si une entreprise se retrouve dans la tourmente, elle doit communiquer le plus vite

¹⁹³ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

¹⁹⁴ Traduction libre : La transparence est la meilleure des politiques pour une simple raison : la vérité finit toujours par éclater.
K. Alaimo (2018). Facebook's PR Crisis Is a Mess of Its Own Making. *Bloomberg Opinion*. Repéré à <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-03-21/facebook-s-public-relations-crisis-is-a-mess-of-its-own-making> consulté le 12.04.2019

possible sur la situation, pour bien faire, endéans les 24 heures ¹⁹⁵. Avec la mise en place de cette stratégie du silence, il est évident que Facebook n'a pas tenu compte de la nécessité d'une réponse rapide.

Tenant compte de ceci, comme l'explique E. Bloch ¹⁹⁶, il y a deux choix qui s'offrent à une compagnie qui rencontre un problème : soit elle décide de mentir par omission, soit elle joue la carte de la transparence. La première option étant la pire de toutes les stratégies. Comme il est expliqué dans un article du *Bloomberg Opinion* ¹⁹⁷, en décidant de ne pas communiquer plus d'informations lors des événements de 2015, Facebook s'est exposé au risque d'une nouvelle crise où l'opinion les blâmerait pour les anciens et les nouveaux faits. La conclusion est simple : Facebook aurait dû parler et être transparent lorsque le problème a fait irruption en 2015.

2.2.2.3. Facebook a-t-il su gérer le début de la crise ?

En conclusion, le choix du silence était une mauvaise décision. En effet, ce mutisme de quatre jours a complètement ignoré la nécessité de rapidité et a révélé une absence totale de transparence. De plus, en restant silencieux, Facebook a alimenté les ragots et les rumeurs, les spéculations quant à la gravité des faits, et donc attisé la crise. Comme l'explique Florence Delvaux, il faut absolument éviter qu'une situation sensible, qu'un événement « se change en rumeur [...], ça devient collectif et ça repose sur du psychologique car généralement c'est lié à quelque chose dont on a peur et donc ça prend une dimension énorme, inimaginable et fantasmagorique. » Finalement, ces dommages conséquents sur l'image du réseau social se sont répercutés sur sa valeur en bourse puisque Facebook a perdu près de 37 milliards de dollars ¹⁹⁸.

Afin de vérifier ou d'infirmier la deuxième hypothèse, cette seconde phase est donc très intéressante. En effet, le silence, comme l'explique T. Libaert, est une sous-stratégie de celle du « refus »¹⁹⁹ et à l'ère des réseaux sociaux, déjà complexe à mettre en œuvre, elle est encore plus risquée. Cette ancienne stratégie, qui devait être bien plus simple à organiser avant Internet est aujourd'hui, *a fortiori* dans le cas qui nous occupe, est obsolète et est une erreur de communication. Peut-être que si la plateforme avait communiqué directement, n'aurait pas attendu quatre jours pour mettre la situation au clair, la crise n'aurait pas pris de telles proportions, ou peut-être pas. Il est impossible de connaître le déroulement d'une crise à

¹⁹⁵ V. Fioravante (2018). Communication lessons from Facebook's data crisis. *Ragan*. Repéré à <https://www.ragan.com/communication-lessons-from-facebooks-data-crisis/> consulté le 12.04.2019

¹⁹⁶ E. Bloch. *Ibid.* pp 88-96

¹⁹⁷ K. Alaimo. *Ibid.* Consulté le 12.04.2019

¹⁹⁸ K. Alaimo. *Ibid.* Consulté le 12.04.2019

¹⁹⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

l'avance. Si bien que, grâce à cette analyse, nous pouvons infirmer cette deuxième hypothèse et ajouter que si les techniques évoluent avec le temps et au fil des avancées technologiques, ce n'est pas pour rien. De sorte que, comme l'explique E. Bloch ²⁰⁰ une crise restera toujours une crise, mais les nouvelles technologies ont considérablement changé la donne.

2.2.3. Troisième phase : Mark Zuckerberg en mode communication de crise : les déclarations officielles

En consultant les médias, force est de constater que les stratégies mises en place jusqu'à présent par le Groupe Facebook ne fonctionnent pas. Après un silence de plus de quatre jours, le réseau social, représenté par son président directeur général Mark Zuckerberg, sort enfin de l'ombre pour accorder une série d'interviews bien calculées. Lors de cette troisième phase, la crise bat son plein, le 21 mars 2018, Mark Zuckerberg commence d'abord par publier un communiqué de presse, l'après-midi, sur son mur Facebook (voir annexes), relayé sur presque l'ensemble des comptes de la plateforme. Ensuite, il accorde quatre interviews qui seront diffusées le soir : *Wired*, *CNN*, *Recode* et *The New York Times* (voir annexes). La stratégie mise en place à ce moment de la crise est la reconnaissance, tantôt complète, tantôt teintée de différentes nuances.

2.2.3.1. Le post Facebook

La publication Facebook du CEO est donc la première communication depuis la révélation du scandale. Il est logique qu'il s'adresse à ses utilisateurs par le biais de Facebook, d'abord pour montrer l'exemple, ce n'est pas la fin du réseau social et ensuite parce que c'est l'un des seuls moyens qu'il ait de s'exprimer librement. Les réseaux sociaux sont des outils non négligeables lors des crises et Facebook l'a parfaitement compris. Comme l'explique E. Bloch ²⁰¹, les crises sur le Web ont leurs propres règles et pour s'en sortir, les entreprises doivent changer leur manière de faire. L'un des changements principaux est « l'utilisation simultanée de plusieurs techniques de communication ». Facebook a parfaitement mis en place ce conseil puisque la publication de Mark Zuckerberg a été relayée sur le compte Facebook du réseau social ainsi que sur le compte Twitter de ce dernier. De ce fait, la publication a eu un impact bien plus important.

Dans cette publication, le jeune patron va expliquer la situation de manière claire. D'abord, il reconnaît que Facebook a sa part de responsabilité. Ensuite, il explique pourquoi un tel vol a été possible et expose les faits qui se sont déroulés jusqu'en 2018 lorsqu'ils ont appris,

²⁰⁰ E. Bloch. *Ibid.* pp 8-12.

²⁰¹ E. Bloch. *Ibid.* pp 12-16.

grâce aux journalistes, que les données n'avaient pas été supprimées. Il affirme que des mesures avaient déjà été prises en 2015 pour éviter que des données soient encore volées aux utilisateurs, il donne les trois premières mesures qui vont être mises en place par Facebook et annonce qu'une enquête interne est planifiée. Encore une fois il reconnaît avoir commis des erreurs et assure que la plateforme fera tout pour s'améliorer. Finalement, il remercie les utilisateurs de leur fidélité et de leur confiance.

Tout d'abord, il est clair qu'il y a un changement de porte-parole. Paul Grewald est remplacé par le numéro un de la société : son fondateur, Mark Zuckerberg. En plus d'en être le président directeur général, ce dernier est également le visage de Facebook, c'est lui qui incarne le réseau social. Dans cette perspective, la visibilité et la légitimité de la prise de parole seront donc tout autres. Le grand patron prend la situation en main afin de la régler au plus vite, même si cette position risque fort de le mettre en danger. En effet, étant la figure de Facebook, Mark Zuckerberg s'expose à la critique et à terme à une potentielle exclusion de sa propre société. Comme l'explique Laure Boulay, fondatrice de *l'Atelier de l'Opinion*, au journal *Le Devoir*,

« Le nœud de la crise réside dans le statut de quasi-idole de Zuckerberg et Sandberg. Ils sont fragilisés et on est pratiquement dans la chronique annoncée de la chute d'une idole. L'identification totale de l'entreprise à son fondateur et porte-parole sans valoriser tous ceux qui la font tourner, c'est toute la fragilité de leur posture »²⁰²

Il est également intéressant d'ajouter que Mark Zuckerberg étant un des dirigeants, la contrainte du « poids de la hiérarchie »²⁰³ énoncée par S. Gaultier-Gaillard et M. Cros est bien moins présente sur ses épaules : il doit respecter certaines directives, mais il reste quand même le président directeur général et possède une autorité décisionnelle.

Ensuite, tout au long de la publication, Mark Zuckerberg met en avant la responsabilité d'Aleksandr Kogan et de Cambridge Analytica. Il admet être coupable, mais il ne se sent pas entièrement responsable du problème. Lors de la première communication, Mark Zuckerberg tente déjà de mettre en place une stratégie du bouc émissaire, où malgré le fait qu'il soit responsable, les autres pourraient l'être encore plus que lui. En faisant cela, Mark Zuckerberg tente de se protéger et de protéger son entreprise. Finalement, dans cette publication, il n'est pas question d'excuse, ce qui peut paraître étrange puisqu'il admet de manière publique être responsable.

Finalement, malgré la trop tardive arrivée de ce communiqué, Mark Zuckerberg s'adresse directement à ses utilisateurs. Il ne s'adressera aux médias que plus tard dans la

²⁰² F. Pouchot. *Ibid.* Consulté le 13.04.2019

²⁰³ S. Gaultier-Gaillard, M. Cros. *Ibid.* Consulté le 19.03.2019

journée. Grâce à ce timing, il tente de montrer que Facebook s'intéresse beaucoup aux intérêts de ses utilisateurs et qu'ils sont une priorité à ses yeux. La dernière partie du communiqué va également dans ce sens puisqu'il remercie les utilisateurs de continuer à croire en eux.

2.2.3.2. Les interviews

Le 21 mars 2018, Facebook sort donc de son silence par l'intermédiaire de Mark Zuckerberg, le président directeur général, figure emblématique et créateur du réseau social. Après la publication des explications sur son mur Facebook, Mark Zuckerberg donne une série de quatre interviews à quatre médias de types différents : *Wired*²⁰⁴, *CNN*²⁰⁵, *Recode*²⁰⁶ et *The New York Times*²⁰⁷.

Au cours de ces interviews, certains sujets centraux reviennent régulièrement sur le tapis mais chaque interview a ses particularités. *Wired* est un média d'information technologique, le journaliste se concentre donc sur la partie technique du problème auquel Facebook fait face. Ensuite, *CNN* est un média d'information à forte audience, l'interview est moins axée sur le côté technique et plus sur le côté humain de la situation. Puis, *Recode*, tout comme *Wired*, est un média d'information sur les nouvelles technologies. Ainsi, l'interview se centre également sur les pans plus techniques de l'affaire mais les journalistes posent également des questions plus dérangeantes. Finalement, l'interview du *New York Times* est plus semblable à celle de *CNN* puisqu'il s'agit d'un média d'information générale avec un public assez large et varié.

2.2.3.2.1. La reconnaissance

La stratégie principale mise en place par Facebook lors de leur première journée de prise de parole est la reconnaissance. À ce moment-là, la culpabilité de Facebook est indéniable et la nier en bloc serait contreproductif. C'est pourquoi Mark Zuckerberg a mis en place cette stratégie. Toutefois, il apparaît clairement que la reconnaissance, d'apparence totale, ne l'est en fait pas du tout : à de nombreuses reprises, le porte-parole met en place une reconnaissance

²⁰⁴ N. Tompson (2018). Mark Zuckerberg talks to Wired about facebook's privacy problem. *Wired*. Repéré à <https://www.wired.com/story/mark-zuckerberg-talks-to-wired-about-facebooks-privacy-problem/> consulté le 16.04.2019

²⁰⁵ L. Segall (2018). Mark Zuckerberg in his own words: The CNN interview. *CNN*. Repéré à <https://money.cnn.com/2018/03/21/technology/mark-zuckerberg-cnn-interview-transcript/index.html> consulté le 16.04.2019

²⁰⁶ K. Swisher, K. Wagner (2018). Here's the transcript of Recode's interview with Facebook CEO Mark Zuckerberg about the Cambridge Analytica controversy and more. *Recode*. Repéré à <https://www.recode.net/2018/3/22/17150814/transcript-interview-facebook-mark-zuckerberg-cambridge-analytica-controversy> consulté le 16.04.2019

²⁰⁷ K. Roose, S. Frenkel (2018). Mark Zuckerberg's Reckoning: 'This Is a Major Trust Issue'. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/mark-zuckerberg-q-and-a.html> consulté le 16.04.2019

partielle voire une stratégie « du refus », celles-ci théorisées par T. Libaert ²⁰⁸, où souvent il tente de passer pour l'une des victimes.

La victimisation

La victimisation est la première des stratégies implicites mises en place par Mark Zuckerberg : il reconnaît ses erreurs, mais en même temps, il tente de se faire passer pour une victime. Par exemple, lorsque *Wired* et *Recode* lui demandent pourquoi Facebook n'a pas investigué plus en 2015 lorsque le réseau social a découvert que des données avaient été obtenues frauduleusement, le CEO répond que c'est la plus grosse erreur que la plateforme ait faite : ignorer le danger. C'est donc de manière très subtile qu'il « victimise » Facebook en expliquant qu'il s'agit simplement d'une erreur afin de rendre l'entreprise plus humaine et d'inciter le public à compatir. Ensuite, puisqu'ils avaient envoyé un document légal qui le prouvait, Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan étaient censés être honnêtes et avoir supprimé les données. Pourquoi remettre leurs paroles en doute ? Comme l'explique Mark Zuckerberg devant le Congrès, pour Facebook il s'agissait d'une affaire terminée et réglée, pourquoi aller plus en profondeur ? Tout le monde commet des erreurs et celle du réseau social a été de faire confiance. Dans cette perspective, la confiance n'est pas une mauvaise action. Facebook s'est fait avoir, le réseau social est le gentil et Cambridge Analytica le méchant. Il reconnaît donc les faits, mais sous-entend qu'ils sont également victimes.

Ensuite, lors des interviews de *Wired* et de *Recode*, le jeune patron insiste sur le fait que Facebook tient compte des remarques de ses utilisateurs. En bref, Facebook pensait plus important de connecter les gens entre eux que de protéger certaines de leurs données. Or il s'avère que les utilisateurs préfèrent moins de connections et plus de vie privée. Selon lui, il ne s'agit que d'un mauvais choix à rectifier. Il tente donc de minimiser le choix fait par la plateforme, qui s'avère être le mauvais, afin encore une fois de dédramatiser la situation. La seule erreur que le réseau social ait commise c'est d'avoir fait le mauvais choix. Peut-on l'accabler de cette manière uniquement pour un mauvais choix ?

Puis, lors de l'interview de *Wired*, Mark Zuckerberg explique, comme pour essayer d'avoir la compréhension des lecteurs, que faire fonctionner un réseau social mondial où l'ensemble des utilisateurs ne partagent pas les mêmes valeurs et cultures est une activité très complexe et non sans risque. Ainsi Facebook est victime de sa propre grandeur, ce n'est donc

²⁰⁸ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

pas réellement sa faute. Toutefois, cette stratégie est dangereuse puisque si même le CEO ne peut pas maîtriser sa compagnie, qui le peut ?

Finalement, dans l'interview de *CNN* et celle du *New York Times*, Mark Zuckerberg affirme que les effectifs de sécurité ont été doublés. Ainsi Facebook sera mieux protégé à l'avenir. Cependant, il explique à *CNN* que la sécurité n'est jamais totale, les technologies évoluent toujours, il faut donc que la sécurité en fasse de même. De ce point de vue, les brèches ne sont pas impossibles. Encore une fois, il essaye de manière assez implicite de faire passer Facebook pour une victime : Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan représentent des failles que Facebook doit colmater, rien de très grave puisque les brèches dans la sécurité font partie du quotidien de toute entreprise à l'ère du numérique.

Le changement

Une autre stratégie mise en place par le CEO de Facebook est celle du changement, une des dérivées de la stratégie « du refus » théorisée par T. Libaert ²⁰⁹. Cette méthode a pour but de montrer qu'entre-temps Facebook a changé de mode de fonctionnement et a trouvé des solutions aux problèmes de 2015. Dès lors le réseau social n'est plus réellement responsable de ce qui s'est passé à l'époque. Ainsi, Mark Zuckerberg explique que la plupart des mesures nécessaires à la résolution du problème ont déjà été prises trois ans avant. En expliquant ceci, il veut montrer que la plateforme est responsable et agit lorsqu'il le faut. De plus, comme les faits se sont déroulés en 2015, il s'agit d'une histoire ancienne déjà réglée : les utilisateurs n'ont pas à s'inquiéter, tout a été pris en main. À plusieurs reprises au cours de l'interview de *Wired*, il insistera sur le fait que les mesures ont été prises des années auparavant.

L'adaptation

Lors de l'interview de *Wired*, Mark Zuckerberg ajoute qu'il est très reconnaissant envers les journalistes qui critiquent et envoient des *feedbacks* à Facebook, car ils aident le réseau social à s'améliorer. Ces derniers mots veulent prouver la bonne volonté de Mark Zuckerberg et de Facebook. Cependant, après les avoir regardés de plus près, il est possible qu'ils soient là pour flatter le journaliste et peut-être également pour lui faire comprendre que non, la révélation du scandale n'a pas détruit Facebook et qu'ils comptent bien se remettre sur les rails. Il s'agit d'un message caché qui signifie : nous sommes plus forts que ça, malgré le coup dur que vous venez de nous asséner, nous nous relèverons.

²⁰⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp 59-71

Ensuite, les quatre médias vont poser des questions sur le modèle et la politique mis en place par Facebook. Mark Zuckerberg rassure d'abord ses utilisateurs en expliquant que le but de Facebook n'a jamais été de vendre leurs données personnelles, ce serait mauvais pour les utilisateurs ainsi que pour le business. Puis, il reconnaît que la transparence n'est pas le point fort du réseau social et qu'il faut qu'il s'améliore dans ce domaine. Finalement, le CEO explique que la politique mise en place ne correspond plus à la vision de Facebook et qu'elle doit être changée. Cependant, il n'a pas le pouvoir de faire une telle chose, il est peut-être le président directeur général, mais il n'a pas les pleins pouvoirs. De cette manière Mark Zuckerberg montre qu'il n'est pas un dieu omniscient qui décide du bien et du mal chez Facebook. Donc, en reconnaissant que sa compagnie doit changer, il fait preuve de bonne volonté, d'écoute et tente de rallier l'opinion publique à sa cause.

Les excuses

Ni lors de la publication Facebook, ni au cours des interviews de *Wired* et du *New York Times*, Mark Zuckerberg ne s'excuse. Sur *CNN* et *Recode*, les excuses du CEO semblent honnêtes et sincères, toutefois, après avoir exprimé ses regrets, il va encore une fois, de manière assez subtile, montrer que Facebook n'est pas le seul fautif et sûrement pas le plus coupable : il explique que le réseau social travaille sur la mise en place de mesures qui visent à éviter que des personnes comme Aleksandr Kogan n'aient accès à trop de données, et à retrouver les autres entreprises semblables à Cambridge Analytica afin d'arrêter toute collaboration. De manière discrète, le porte-parole tente donc de se faire passer pour une victime, qui elle aussi a été grugée par les deux vrais coupables, Aleksandr Kogan et Cambridge Analytica.

Les circonstances atténuantes

L'un des buts de la reconnaissance est la mise en place implicite de circonstances atténuantes. Dans cette optique, lorsque les journalistes lui demandent pourquoi Cambridge Analytica n'a pas été bannie en 2015, ou encore pourquoi Facebook n'a pas vérifié que les données personnelles récoltées frauduleusement avaient été supprimées par Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan, le réseau social répond que des preuves légales avaient été fournies et donc qu'il n'y avait aucune raison de mettre en doute leurs paroles. Puis, Mark Zuckerberg reconnaît que c'était là leur plus grosse erreur : faire confiance. Il ajoute que Facebook a été naïf et a fait confiance trop facilement.

Dans sa recherche de circonstances atténuantes, Mark Zuckerberg se focalise également sur sa jeunesse. Lors de l'interview de *CNN*, il reconnaît avoir commis beaucoup d'erreurs, en ce qui concerne Facebook et dans sa vie, mais se justifie en affirmant que lorsqu'il a créé

Facebook, il était très jeune et n'avait certainement pas la maturité nécessaire à la mise en place de tous les éléments afin d'éviter des problèmes comme ceux de 2015. Il met donc en avant sa jeunesse, son ignorance et son inexpérience afin de paraître moins coupable. De plus, dans *Recode*, lorsque les journalistes lui reprochent de ne pas avoir anticipé un tel problème, il explique que lorsqu'il a créé Facebook, l'entreprise était bien plus petite et que les grosses entreprises ne s'y intéressaient pas. L'erreur du réseau social a été, aujourd'hui, de ne pas voir que l'entreprise est devenue bien plus grande.

Finalement, le journaliste du *New York Times* lui demande s'il se sent coupable de ce qui se passe dans le monde à cause de Facebook, comme les violences déclenchées par le biais de Facebook au Myanmar. Il ne répond pas vraiment et explique que lorsqu'il a créé Facebook, il ne pensait pas possible que de telles choses se produisent, que les gouvernements essaieraient de s'infiltrer dans les gouvernements d'autres pays. Il explique que Facebook se retrouve face à des problèmes qui n'ont jamais été vus auparavant et que c'est compliqué de gérer correctement la situation : il ne faut pas juger Facebook trop sévèrement, la plateforme fait ce qu'elle peut.

Cependant, comme Marie Muzard, spécialiste dans les crises digitales, l'explique au journal canadien *Le Devoir* ²¹⁰,

[...] le fait qu'il ait dit ne pas avoir imaginé qu'on puisse utiliser les données à des fins de manipulation électorale pose problème. Ce n'est pas crédible de la part de Facebook, qui concentre autant d'intelligence. Cela donne l'impression que Zuckerberg a créé un monstre qu'il ne contrôle pas, comme le Dr Frankenstein ²¹¹.

En effet, la mise en avant de la naïveté du groupe n'est pas la meilleure des stratégies.

2.2.3.2.2. Le « projet latéral ²¹² »

Cette stratégie a pour but de « déplacer le point de vue du problème à résoudre afin de l'aborder sous un nouvel angle ²¹³ ». Mark Zuckerberg va donc mettre en avant ce qui est bon et positif chez Facebook afin de détourner l'attention et d'améliorer son image globale pour éviter que l'opinion publique et les utilisateurs ne se focalisent sur le négatif.

Lors de cette troisième phase, Facebook semble suivre un plan précis et bien détaillé. La plateforme a tiré des conclusions de son communiqué de presse du 16 mars et a décidé de mettre à profit les quatre longs jours de silence. Il s'agit ici d'un autre élément de réponse à la troisième hypothèse : l'élaboration d'un plan d'urgence en cours de route. Après s'être rendu

²¹⁰ F. Pouchot. *Ibid.* Consulté le 12.04.2019

²¹¹ F. Pouchot. *Ibid.* Consulté le 16.04.2019

²¹² T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²¹³ T. Libaert. *Ibid.* p. 61

compte que l'anticipation n'a pas fonctionné, le réseau social a réalisé qu'il aurait tout intérêt à se préparer pour la suite de la crise. Dans cette perspective, il est évident que la stratégie du « projet latéral ²¹⁴ » fait partie de ce plan. De plus, sans préparation, la réalisation de cette stratégie s'avère compliquée voire impossible.

Ainsi, lorsque les journalistes de *Wired*, de *CNN* et de *Recode* lui demandent s'il serait prêt à aller témoigner devant le Congrès, Mark Zuckerberg montre qu'il veut faire preuve de bonne volonté. Il explique et tente de mettre en avant le fait que Facebook aide déjà le Congrès dans bons nombres d'autres affaires et assure que s'il est la personne la mieux placée pour répondre aux questions, ce qu'il pense ne pas être, il ira volontiers parler au Congrès. Le CEO mise tout sur le fait que Facebook travaille déjà avec les autorités et qu'ils n'auront aucun mal à recommencer. Ce qui est important ici est qu'il va insister sur le terme *happy* car il se dit heureux de pouvoir aider les autorités à faire la lumière sur les événements, mais ne pense pas utile d'y aller en personne. Il ne dit pas de manière explicite qu'il n'a pas l'intention de se rendre volontairement au Congrès, mais insinue que d'autres employés du Groupe seraient plus aptes.

Ensuite, au cours des quatre interviews, les journalistes vont s'intéresser aux mesures mises en place afin de résoudre les problèmes actuels. Mark Zuckerberg essaye de mettre l'accent sur le fait que les victimes seront prévenues et qu'ils mettent en place des programmes qui leur permettront de découvrir qui a été touché par le problème. Ainsi, le réseau social tente de redorer son image en montrant qu'il a la situation bien en main et qu'il fait tout pour ses utilisateurs.

Puis, lorsque la question sur les ingérences russes, dans les élections de États-Unis, est mise sur le tapis, Mark Zuckerberg saisit l'opportunité de révéler un *scoop* au journaliste du *New York Times*. En effet, Facebook travaille continuellement à la mise en place d'outils d'IA et justement, lors de la campagne des élections du Sénat en Alabama, Facebook s'est servi d'un tout nouveau système qui a permis de découvrir de nombreux faux profils provenant de Macédoine. Le CEO insiste, lors des interviews, que Facebook ne peut interférer dans le processus démocratique et qu'il est très important de régler ce problème. Grâce à ce *scoop*, Mark Zuckerberg tente de détourner l'attention des journalistes et de l'opinion publique de la crise vers les nouvelles technologies mises en place par Facebook. Il explique également que pour pallier aux problèmes, le réseau social a décidé de doubler le nombre de ses employés dans

²¹⁴ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

la sécurité. Encore une fois, il tente de détourner l'attention de la crise pour la focaliser sur les nouveautés de Facebook.

Lors de l'interview de *CNN*, la journaliste pose des questions plus personnelles, ainsi lorsqu'elle lui parle de sa fille, Mark Zuckerberg saute sur l'occasion pour détourner l'attention et attendrir le public et les lecteurs et essayer de leur montrer qu'il est quelqu'un de normal. Il explique que depuis qu'il est papa, sa vie a changé. Tout ce qu'il veut aujourd'hui, c'est rendre ses filles fières et construire quelque chose de bien à leur léguer. Il joue sur la corde sensible en mettant en avant son humanité pour montrer qu'il n'est pas si différent de nous, c'est un père de famille qui commet des erreurs, mais qui veut se rattraper.

Finalement, Facebook va également essayer d'accuser une personne extérieure à la compagnie. Le but étant, comme l'explique T. Libaert, de « détourner l'attention sur une tierce partie ²¹⁵ ». Cette tierce partie est composée de Cambridge Analytica et d'Aleksandr Kogan. À de nombreuses reprises au cours des interviews, Mark Zuckerberg va rappeler la culpabilité de ces deux autres acteurs de la crise. À chaque fois, il tente de montrer qu'ils ont chacun une implication personnelle bien plus grave que celle de Facebook puisqu'ils ont entre autres abusé de la confiance qui leur était accordée par le réseau social, ainsi, ce sont eux les vrais méchants sur qui l'opinion publique devrait se concentrer.

2.2.3.3. Résultat de ces prises de paroles

Tout d'abord, ces dernières prises de paroles via des émetteurs variés représentent un des éléments de réponse à la première hypothèse qui énonce que les médias sociaux et les médias traditionnels sont complémentaires lors de la résolution d'une crise, même à l'ère du Web, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale. Facebook l'a bien compris et comme le prouve cette troisième phase dans la communication de crise, le réseau social agit à travers les médias sociaux mais également à travers les médias traditionnels, ainsi l'efficacité et la transmission du message seront plus grandes. Comme nous l'expliquent Florence Delvaux et Martine Moreau, les réseaux sociaux sont aujourd'hui incontournables, toutefois, la presse, la télévision ou encore la radio ne doivent pas être négligées. De plus, parfois, les réseaux sociaux sont une des sources utilisées par les journalistes pour obtenir des informations.

Il n'y aura eu finalement qu'un seul journaliste, celui du *New York Times*, qui évoquera la question du long silence qui a précédé les explications. Mark Zuckerberg se justifie en expliquant qu'il voulait comprendre tout de l'affaire. Pour lui, le plus important était donc de

²¹⁵ T. Libaert. *Ibid.* p. 63

donner des informations correctes et complètes plutôt que de parler le plus vite possible. Ainsi, dans son esprit, l'un des concepts de base de la communication de crise, la rapidité de réaction, est inutile et ne doit pas spécialement être respecté. Pour lui, ne pas parler durant quatre jours n'était en rien une erreur. Mais comme l'explique un article du *Bloomberg Opinion* « [...] companies don't need to resolve a problem fully before they disclose it ²¹⁶ ». De plus, tous les manuels de théorie de la communication de crise ainsi que la très grande majorité des communicants diront qu'attendre était la pire des erreurs que Facebook pouvait commettre. L'une des règles de base est la rapidité, or dans le scandale, elle a fait gravement défaut. Comme l'explique Florence Delvaux, « Ça va de plus en plus vite, donc la rapidité est de plus en plus importante [...] ils ont attendu beaucoup trop longtemps avant de faire une déclaration. » Pour elle, « Il faut [...] communiquer même si on n'a rien à communiquer, tenir les gens au courant est indispensable afin d'éviter les rumeurs et les spéculations. »

L'ensemble de ses communications commencent par une explication et la déclaration qu'il y a eu un abus de confiance. Facebook est responsable et le réseau social veut mettre en place des mesures pour éviter que ça ne se reproduise dans le futur. Le fait que Facebook reconnaisse ses torts est un très bon point pour le réseau social, c'est une très bonne stratégie. Toutefois, les éléments mis en lumière dans ces cinq prises de paroles sont : la reconnaissance, les excuses, le refus, la naïveté, la confiance ainsi que le changement. Il est évident qu'en apparence, Mark Zuckerberg reconnaît être fautif, mais il suffit de lire plus attentivement pour découvrir que ses excuses si sincères à première vue, ne sont qu'une façade pour mieux influencer l'opinion publique. Il reconnaitra à chaque fois être coupable, il ira même jusqu'à s'excuser, preuve ultime de la culpabilité. Cependant, comme l'expliquait Marie Muzard ²¹⁷, en voulant trop se faire passer pour une victime, il montre que Facebook devient peut-être un peu hors de contrôle. Dans cette optique, il expose ses faiblesses sans le vouloir afin de détourner l'attention de l'opinion publique de la crise, mais s'il ne se méfie pas il risque d'en créer une autre.

Toutefois, il insiste sur le fait que Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan sont très fautifs, il le rappellera à chaque fois afin de montrer que Facebook n'est peut-être qu'une victime supplémentaire. Il semble que Mark Zuckerberg essaye de trouver un bouc émissaire

²¹⁶ Traduction libre : les compagnies n'ont pas besoin de résoudre un problème complètement avant de le révéler. K. Alaimo. *Ibid.* Consulté le 18.04.2019

²¹⁷ F. Pouchot. *Ibid.* Consulté le 16.04.2019

afin de lui faire porter le chapeau. Qui de mieux qu'un chercheur en psychologie russo-américain qui est à l'origine de l'application et qui a causé tant de dégâts ?

Finalement, une bonne communication de crise passe par de l'empathie, et ce surtout lorsqu'il y a des victimes. Au regard de son histoire, Mark Zuckerberg n'est certainement pas connu pour sa grande empathie et son amour pour les autres. Lors de la création de Facebook, il n'a pas hésité à trahir ses collaborateurs et ses amis. Dans cette perspective, comment pourrait-il faire preuve d'empathie lorsqu'il s'excuse publiquement au nom de Facebook ? Comme expliqué plus haut, les excuses semblent sincères mais à y regarder de plus près elles sont empreintes de mauvaise foi et de justifications. Le CEO de Facebook ne peut pas simplement s'excuser, il doit se justifier, et ce pour qu'on lui trouve des circonstances atténuantes ²¹⁸.

2.2.4. Quatrième phase : communication de crise sur les réseaux sociaux : mise en place d'un plan d'attaque

À la suite des interviews données par Mark Zuckerberg, se trouvent de nombreuses publications sur les réseaux sociaux (voir annexes). Ainsi, afin de transmettre des informations sur les mesures prises par Facebook, le réseau social communique via différents comptes Facebook et Twitter : celui de Mark Zuckerberg et celui de Facebook. Les principales stratégies mises en lumière sont la reconnaissance, afin de mettre en place des mesures, et celle du « projet latéral ²¹⁹ ».

Entre le 21 mars et le 25 avril 2018, Mark Zuckerberg publie sept posts. Le contenu est différent à chaque fois, mais suit le même modèle : explication des nouveautés, des nouvelles mesures mises en place par Facebook.

Ainsi, à chaque fois que le CEO expose les mesures mises en place pour régler la situation, sans jamais mentionner la crise, il continue dans la même voie que celle des interviews : mettre en avant les changements mis en place par le réseau social afin d'aider les utilisateurs. Il essaye de redorer l'image de sa compagnie auprès des utilisateurs en leur donnant des clefs de solutions. Ainsi, comme mentionné dans le point précédent, Mark Zuckerberg met en place une stratégie du « projet latéral ²²⁰ » afin de détourner l'attention des utilisateurs vers les avancées de Facebook et non sur la crise qui frappe le réseau social. Dans cette optique,

²¹⁸ F. SILNICKI (2018, 12 avril). *La communication de crise Facebook - Cambridge Analytica* [vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=xQV1Q9BKw-A> consulté le 14.04.2019

²¹⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²²⁰ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

comme il a été reproché à Facebook à de nombreuses reprises son manque de transparence, Mark Zuckerberg annonce par exemple la publication du *Community Standards* et des *Internal Guidelines* afin d'être plus transparent. De plus, il va toujours dans le sens de l'opinion publique en insistant, par exemple, sur l'importance de la protection de l'intégrité des élections dans tous les pays du monde, ni Facebook, ni aucun autre réseau social n'a le droit d'interférer dans le processus démocratique.

Ensuite, chaque publication a sa particularité, dans celle du 3 avril, il ajoute que la sécurité n'est jamais complète car les technologies évoluent. Le CEO essaye de préparer le terrain en cas d'une autre crise, ainsi le réseau social aura prévenu ses utilisateurs qu'il n'est pas invincible. Facebook tente de se dédoubler d'une potentielle autre crise, qui, comme il aura fait tout ce qu'il peut, ne sera pas de sa faute. Dans celle du 6 avril, comme dans la grande majorité de ses publications, Mark Zuckerberg termine en assurant ses arrières en disant que ces mesures n'arrêteront pas toutes les personnes malfaisantes, mais bien une bonne partie. Il tente également de faire de la Russie un « bouc émissaire ²²¹ » en insistant sur le fait que ces mesures ont été prises afin d'éviter que les ingérences, comme celles de la Russie lors des élections américaines, dans la politique ne soient plus possibles. Dans celle du 9 avril, il insiste sur le fait qu'il sait que c'est la faute de Facebook, il dit que le réseau social reconnaît avoir été bien trop lent à identifier les ingérences russes dans les élections de 2016, mais qu'ils espèrent que la mise en place de ses mesures permettra d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise. Finalement, dans celle du 25 avril, Mark Zuckerberg rappelle la date de la F8 et ajoute qu'il aura encore plus de nouveautés à partager avec le public. Ainsi, il met en avant les avancées technologiques de Facebook.

La publication du 10 avril est un peu différente puisqu'il s'agit d'une photo avec une légende de quelques lignes. Le jour où Mark Zuckerberg va comparaître devant le Congrès des États-Unis, le CEO de Facebook publie une photo du bâtiment. Il réussit donc à transformer un évènement négatif positivement. Selon lui, s'expliquer devant le Sénat est une opportunité afin d'aider Facebook à devenir meilleur pour le monde. Il est donc clair que la stratégie mise en place par Facebook est de positiver, il faut trouver des aspects positifs, même dans des situations qui semblent perdues.

En ce qui concerne les publications sur Twitter (voir annexes), c'est à travers le compte de Facebook que les communications seront faites. Twitter ne permet pas la rédaction de textes

²²¹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

aussi longs que sur Facebook, c'est pourquoi les informations y sont condensées. Souvent, le *tweet* renvoie à la publication correspondante sur Facebook. Les constatations sont les mêmes que pour le réseau social de Mark Zuckerberg : mise en avant des mesures et des nouveautés au détriment des explications relatives aux manquements de la crise.

En conclusion, immédiatement après la série d'interviews données par Mark Zuckerberg, Facebook entre dans une stratégie du « projet latéral ²²² » et de mise en avant des nouveautés et des améliorations de la plateforme. Le temps n'est donc plus aux explications mais bien à l'action et au changement.

2.2.5. Cinquième phase : audition au Congrès des États-Unis

Face au tôle créé par le scandale, les autorités veulent obtenir des clarifications et des explications. Mark Zuckerberg se présente d'abord devant le Sénat le 10 avril, ensuite le 11 devant la Chambre des Représentants et finalement le 23 mai devant le Parlement européen.

La communication qui entoure cette audition constitue un deuxième élément de réponse à la première hypothèse qui, pour rappel, dit que les médias sociaux et les médias traditionnels sont complémentaires lors de la résolution d'une crise, même à l'ère du Web, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale. Comme l'analyse l'explique, avant l'audience au Congrès, Mark Zuckerberg poste une photo sur son compte Facebook, l'audition en elle-même est une communication officielle et finalement les journaux transmettent un compte rendu des sessions. En un mot, tous les canaux sont utilisés pour transmettre les informations. Encore une fois, l'expérience montre que la communication, pour être efficace, se fait via les médias traditionnels et les médias sociaux.

Le président directeur général de Facebook avait déjà reçu une invitation à se présenter devant le Congrès américain dès le début de la crise, et c'est donc les 10 et 11 avril 2018, soit un peu moins d'un mois après la révélation du scandale que Mark Zuckerberg rencontre les sénateurs et les membres de la Chambre des Représentants. Lors de ces audiences, le CEO va défendre le modèle économique de Facebook qui se base sur un service totalement gratuit financé par la publicité. Interrogé pendant presque dix heures, les questions posées aux CEO reviennent régulièrement d'un sénateur à un autre et d'une séance à l'autre. Même si les parlementaires étaient clairement mieux préparés que les sénateurs, leurs questions tournent autour des mêmes sujets et les réponses données par Mark Zuckerberg sont parfois exactement les mêmes que la veille.

²²² T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

Dès le début de l'audience du 10 avril, Mark Zuckerberg rappelle le but de Facebook :

Facebook is an idealistic and optimistic company. For most of our existence, we focused on all of the good that connecting people can do. And, as Facebook has grown, people everywhere have gotten a powerful new tool for staying connected to the people they love, for making their voices heard and for building communities and businesses ²²³.

Il continue d'abord dans la stratégie du « projet latéral ²²⁴ » en insistant sur toutes les bonnes actions auxquelles le réseau social a pris part dernièrement comme le mouvement *#MeToo*, *March for our Lives* et dans la récolte de fonds pour les victimes de l'ouragan Harvey. Ensuite, il change de stratégie et reconnaît toutes les erreurs et les manquements de Facebook dans la protection des données de ses utilisateurs, dans les ingérences politiques et les discours de haine. Il ajoute même : « We didn't take a broad enough view of our responsibility, and that was a big mistake. And it was my mistake. And I'm sorry. I started Facebook, I run it, and I'm responsible for what happens here ²²⁵ ». Durant l'audition, il ira même jusqu'à reconnaître que Facebook est responsable sur des points, qu'auparavant il refusait même d'envisager, comme le contenu. Finalement, il explique que ce qu'ils font n'est pas suffisant, ils ont le devoir de contrôler que leurs outils sont utilisés pour faire le bien et non pour blesser ou manipuler les gens et pour ce faire, Facebook a mis en place des mesures pour réparer ses erreurs et rendre la plateforme meilleure et plus sûre. Plusieurs fois durant les sessions, Mark Zuckerberg reconnaît que c'est de la faute de la plateforme, qu'ils ont commis un bon nombre d'erreurs qu'aujourd'hui ils regrettent. Entre les interviews et les déclarations au Sénat, le discours ne change pas, il reste stable et sur la même longueur d'onde : montrer comment Facebook est bon, reconnaître ses erreurs, s'excuser, et finalement aller de l'avant avec des mesures pour régler la situation.

Tout au long de son audition, Mark Zuckerberg utilise donc la stratégie du « projet latéral ²²⁶ » et met en avant les nouvelles mesures prises par Facebook afin d'améliorer le réseau social. Il montre donc qu'ils apprennent de leurs erreurs, et que l'entreprise est en train de changer pour devenir meilleure et conforme aux attentes des utilisateurs. Il ajoute même

²²³ Traduction libre : Facebook est une compagnie idéaliste et optimiste. Tout au long de notre existence, nous nous sommes concentrés sur tout le bien qu'apportait de connecter les gens entre eux. Et, comme Facebook a grandi, les personnes partout autour du monde ont eu accès à un nouvel outil puissant pour rester connectés aux personnes qu'elles aiment, pour faire entendre leur voix et construire des communautés et des business. Transcript courtesy of Bloomberg Government (2018). Transcript of Mark Zuckerberg's Senate hearing. *The Washington post*. Repéré à https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2018/04/10/transcript-of-mark-zuckerbergs-senate-hearing/?noredirect=on&utm_term=.de998eae7835 consulté le 19.04.2019

²²⁴ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²²⁵ Traduction libre : Nous n'avons pas pris une vue assez large de nos responsabilités, et c'était une grosse erreur. Et c'était mon erreur, j'en suis désolé. J'ai créé Facebook, je l'ai construit et je suis responsable pour ce qui est arrivé ici.

Transcript courtesy of Bloomberg Government. *Ibid.* Consulté le 19.04.2019

²²⁶ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

« Senator, I think Facebook is safe. I use it, my family uses it, and all the people I love and care about use it all the time ²²⁷ ». Il dit ça pour prouver qu'il a complètement confiance en sa plateforme, qu'il est dans le même bateau que tous les utilisateurs et que malgré les récents événements, il y croit encore et a toujours confiance en Facebook. Comme lors des interviews accordées aux médias, Mark Zuckerberg explique que la régulation n'est plus une option, mais bien une réalité à mettre en place. Il montre donc que la plateforme est lucide et que pour le bien de tous, elle accepte les régulations extérieures.

Comme lors des interviews, il essaye de se justifier et de se trouver des circonstances atténuantes. Il explique qu'il était jeune quand il a créé Facebook, et que mettre au point une plateforme telle que celle-ci ne peut être fait sans commettre d'erreurs. Lorsqu'il répond à la question du sénateur Feinstein, il explique avoir déjoué des cyberattaques classiques de la part des Russes, et montre que le réseau social était préparé, mais que la plateforme n'avait pas imaginé une ingérence telle que celle-ci. De plus, en examinant les déclarations faites par la plateforme et Mark Zuckerberg, il est clair que le CEO tente de se faire passer pour une victime. Toutefois, lorsque le sénateur Heller lui demande s'il se considère lui ou le réseau social comme une victime, la réponse est claire : non. Il est donc évident qu'il ne veut pas reconnaître publiquement qu'il est une victime, peut-être par peur de paraître faible. Cependant, devant la Chambre des Représentants, il avoue que ses données ont également été volées, comme s'il voulait mettre en avant le fait que tout le monde est dans le même bateau, y compris lui. Il est peut-être le président directeur général de Facebook, mais il n'est pas au-dessus de tout.

Durant ces deux jours d'audition, le CEO va éluder certaines questions en pratiquant la langue de bois, il y répond, sans réellement y répondre. Par exemple, lorsque le sénateur Blunt lui demande si Facebook peut avoir accès au contenu de la messagerie du smartphone, si les applications Facebook et Messenger y sont installées, Mark Zuckerberg répond « In — in general, Facebook is not collecting data from other apps that you use. There may be some specific things about the device that you're using that Facebook needs to understand in order to offer the service ²²⁸ ». Il ajoute ensuite « Senator, my understanding is that that is how the

²²⁷ Traduction libre : Sénateur, je pense que Facebook est sécurisé. Je l'utilise, ma famille l'utilise, tous les gens que j'aime et auxquels je tiens l'utilisent tout le temps.

Transcript courtesy of Bloomberg Government. *Ibid.* Consulté le 20.04.2019

²²⁸ Traduction libre : En général, Facebook ne collecte pas les données d'autres applications qui sont utilisées. Il peut y avoir certaines choses spécifiques à propos de certains appareils utilisés que Facebook a besoin de comprendre afin de fournir un bon service.

Transcript courtesy of Bloomberg Government. *Ibid.* Consulté le 19.04.2019

mobile operating systems are architected ²²⁹ ». Ainsi, la réponse reste vague et ne répond pas clairement à la question posée. Afin de ne pas s'attirer de problèmes supplémentaires, Mark Zuckerberg préfère tourner autour du pot plutôt que de satisfaire les sénateurs.

À plusieurs reprises, les réponses du CEO sont vagues, incertaines et changeantes. Le sénateur Durbin lui fait remarquer qu'il dit qu'en général les données des comptes *Messenger Kids* ne sont pas partagées avec une troisième partie, ça veut donc dire que dans certains cas elles le sont. Ce à quoi le CEO répond non, mais pourquoi a-t-il utilisé « *in general* » si les données ne sont jamais partagées ? Un peu plus tard, lorsque le sénateur Cornyn lui demande si les données sont supprimées une fois le compte Facebook supprimé, Mark Zuckerberg répond que la plateforme devrait – « *we should* » – le faire. Quand le sénateur demande si elle devrait le faire ou si elle le fait, il répond qu'elle le fait – « *we do* » – comme pour aller dans le sens du sénateur. Le sénateur Markey lui parle de la protection de la vie privée des mineurs et lui demande si oui ou non il devrait y avoir une loi qui régisse l'utilisation et la conservation des données de ces mineurs. Le CEO ne répondra jamais par oui ou non, il dit qu'il est d'accord avec le sénateur, que c'est un sujet très important, mais en aucun cas il ne prend parti ni ne s'engage. Le sénateur Kennedy lui demande si en théorie la plateforme pourrait fournir un dossier complet sur une personne inscrite. Mark Zuckerberg répond que non, que de plus, ce serait illégal, mais qu'en théorie ils auraient la capacité de le faire : quelqu'un chez Facebook pourrait y être autorisé dans certains cas particuliers. Donc, en théorie c'est possible, mais le CEO se protège en commençant par affirmer qu'en aucun cas ils ne feraient une chose pareille et qu'en plus ce serait illégal.

Malgré la durée, dix heures au total, l'audition du CEO a mis en avant les lacunes d'un bon nombre de parlementaires dans le domaine des réseaux sociaux et d'Internet. En effet, surtout au Sénat, les questions reviennent régulièrement et sont imprécises, les termes utilisés sont inadéquats, et tout ceci a réellement facilité la vie de Mark Zuckerberg qui répond assez facilement aux questions. Cependant, lorsque les questions sont assez pertinentes, il se permet de les éluder en prétextant devoir demander à son équipe pour avoir la réponse. Ainsi, il évite toutes discussions trop complexes ou qui pourraient être compromettantes.

Finalement, il y a un point qui paraît anodin mais qu'il est intéressant de relever : la tenue de Mark Zuckerberg. Comme l'explique S. Duck, D.T. McMahan dans le chapitre premier

²²⁹ Traduction libre : Sénateur, ce que je comprends c'est que c'est ainsi que sont construits les systèmes des opérateurs mobiles.

Transcript courtesy of Bloomberg Government. *Ibid.* Consulté le 19.04.2019

de la première partie de ce travail, la communication n'est pas que verbale et la manière d'être et de se vêtir constitue un acte communicationnel. Lors de toutes ses apparitions, le jeune homme d'affaire apparaît vêtu de jeans et de t-shirts, une tenue sobre et simple qui aujourd'hui le caractérise comme une personne décontractée. Toutefois, lors de son audition au congrès, le CEO est vêtu d'un costume sombre, d'une chemise blanche et d'une cravate bleu clair, une tenue sobre et classique qui montre que le créateur de Facebook ne prend pas cette audition à la légère. En changeant ses habitudes vestimentaires, le CEO fait preuve d'intelligence et de respect envers les autorités fédérales des États-Unis et montre que Facebook prend cette affaire au sérieux.

Comme le prouve une photo²³⁰ des notes volées à Mark Zuckerberg lors de son audition du 10 avril, son chemin est tout tracé et tout est prévu : les questions, les réponses et ce à quoi il peut répondre ou non. Il a même prévu la réponse à une potentielle demande de démission ! Cette photo constitue un quatrième élément de réponse pour la troisième hypothèse qui affirme que la préparation n'est pas qu'un mythe : les entreprises doivent se préparer à l'avance. Cette fuite témoigne donc de la minutieuse préparation dont a fait preuve Facebook après le fiasco de son silence. Pour son audition devant le Congrès Américain, le CEO a mis en pratique les bases de la communication de crise énoncées par M. Tixier²³¹ : préparer un plan d'urgence qui répond à toutes les éventualités envisageables et non envisageables. Le plan d'attaque est le même que celui des interviews : reconnaître ses torts, s'excuser, mettre en avant les mesures prises par Facebook et appliquer la stratégie du « projet latéral²³² ». Cependant, comme l'a fait remarquer Jan Schakowsky le 11 avril, ce schéma de reconnaissance et d'excuse revient inlassablement à chaque crise à laquelle la plateforme doit faire face et aujourd'hui, ça ne passe plus.

2.2.6. Sixième phase : le futur de Facebook, la F8 et son plan d'attaque

2.2.6.1. Entre-temps sur les réseaux sociaux...

Après son audition au Congrès américain, Mark Zuckerberg doit faire face au Parlement européen. C'est donc le 23 mai 2018, plus de deux mois après la révélation du scandale que le CEO viendra enfin répondre aux questions des élus européens. Entre ses voyages à Washington et en Europe, Mark Zuckerberg a profité d'un mois et demi de réflexion et de préparation. Pendant ce temps, le CEO a continué les publications sur Facebook. Ainsi, ces nouvelles prises

²³⁰ E. Lefaix (2018). Voici les notes de Zuckerberg lors de son échange avec le Sénat. *Le Siècle Digital*. Repéré à <https://siecledigital.fr/2018/04/11/les-notes-de-zuckerberg-lors-de-son-echange-avec-le-senat/> consulté le 22.04.2019

²³¹ M. Tixier. *Ibid.* p. 43-44

²³² T. Libaert. *Ibid.* p. 59-71

de parole continuent sur la lancée des précédentes avec comme objectif de faire oublier la crise aux utilisateurs et à l'opinion publique en mettant en œuvre la stratégie du « projet latéral ²³³ » : mise en avant des mesures prises par Facebook et des nouveautés sur la plateforme (voir point 2.2.4. pour l'analyse).

Le 30 avril 2018, la F8 étant déjà prévue depuis longtemps pour le 1^{er} mai, Mark Zuckerberg poste, sur son mur, une publication qui annonce la conférence. En trois lignes, il donne les sujets principaux de son allocution du lendemain et encore une fois il met l'accent sur le « projet latéral ²³⁴ » en disant qu'il va expliquer ce que la plateforme fait pour garder les utilisateurs en sécurité. En mettant en avant cette conférence, Facebook veut montrer qu'il va de l'avant et que les équipes travaillent dur pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise. Ils veulent faire oublier la crise en mettant en avant les avancées technologiques du groupe.

Finalement, le 1^{er} mai 2018, le CEO poste sur sa page personnelle deux publications : l'une est un texte explicatif et l'autre, une vidéo en direct de la conférence, partagée sur les comptes Facebook et Twitter de Facebook. Le réseau social applique donc les conseils d'E. Bloch en partageant l'information en simultané sur différents réseaux sociaux. Le but de la vidéo est clair : mettre en avant la conférence et les nouveautés de la plateforme. Le premier post est plus intéressant. Pour conclure la publication, Mark Zuckerberg explique que grâce à son audition devant le Congrès, il a appris qu'il avait des lacunes dans la connaissance du domaine des données. Il reconnaît ne pas avoir donné des réponses claires et complètes et ajoute qu'il veut éclaircir la situation sur ce point. Bien entendu, le post suit le leitmotiv de Facebook, le CEO s'excuse, tente de remédier à la situation et donne des explications. Dans cette publication, il est principalement question du *Clear History* qui est une nouvelle fonctionnalité permettant de nettoyer le compte Facebook de tous les *cookies* ²³⁵. Il explique que c'est l'un des contrôles dont les utilisateurs devraient bénéficier et que Facebook met en application. Encore une fois, le CEO montre que la plateforme s'intéresse à ses utilisateurs et qu'elle veut qu'ils aient le plus de contrôle possible.

2.2.6.2. La F8 : conférence annuelle des nouveautés Facebook

Qu'est-ce que la F8 ? Facebook est une grande entreprise technologique et en tant que telle, comme Google, Apple ou encore Microsoft, elle doit avoir sa propre conférence annuelle

²³³ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²³⁴ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²³⁵ Petit bloc d'informations, échangé entre le serveur d'un site web et l'ordinateur d'un utilisateur connecté à Internet, permettant au serveur du site visité de récupérer des données d'ordre statistique sur sa fréquentation. *Larousse* [en ligne]. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cookie/19048> consulté le 23.04.2019

pour annoncer les nouveautés et les changements. La F8 c'est ça, c'est le moyen de faire découvrir au monde entier ce que le groupe prépare pour l'année à venir. En 2018, la conférence s'est déroulée le 1^{er} mai à San José aux États-Unis, soit un peu moins de deux mois après le début de la crise.

Tout d'abord, l'organisation même de cette conférence est un signe fort, c'est un acte de communication en soi. Le 1^{er} mai 2018, la polémique qui entoure la plateforme n'a toujours pas désenflé, les élus ne sont pas satisfaits de l'audition du CEO devant le Congrès et ce dernier doit encore faire face au Parlement européen dans moins d'un mois. Facebook est donc encore au beau milieu de la tourmente et la F8 est l'occasion rêvée de reprendre une vie normale, de passer à autre chose et de se racheter une image en montrant au public les nouveautés qui permettront d'avancer dans le bon sens.

Ensuite, le public aurait pu s'attendre à une mise sous silence des récents événements assez négatifs pour la réputation de la plateforme, mais il n'en fut rien. Le contenu du discours d'accueil de Mark Zuckerberg ressemble beaucoup à toutes les communications qui ont été faites jusqu'à présent par le groupe. La stratégie est semblable, pas identique puisque Facebook a décidé que le temps n'était plus aux excuses mais bien au progrès et à l'avenir. Se retrouvent dans cet exposé, des éléments des publications Facebook, des interviews accordées par le CEO à *Wired*, *CNN*, *Recode* et *The New York Times*, ainsi que de nombreux éléments de son audition au Congrès. Le discours d'ouverture de la F8 est donc une sorte de résumé condensé de tout ce que le CEO a dit de manière publique au cours des mois précédents. Toutefois, il a ajouté des notes d'humour et d'autodérision jusqu'alors absentes lors de toutes ses apparitions. D'un point de vue communicationnel, il montre que la plateforme essaye d'aller de l'avant, qu'elle accepte les critiques et reconnaît même ses torts tout en relativisant les événements récents. Comme dans toutes les communications faites depuis le 17 mars, Mark Zuckerberg reconnaît avoir commis des erreurs, mais se trouve toujours des excuses et des circonstances atténuantes. Cette fois, il met en avant le but ultime de Facebook qui est de connecter les utilisateurs entre eux et ce but, pour Facebook, est la chose la plus importante. Il explique également qu'en 2004 lorsqu'il crée Facebook, les internautes peuvent trouver tout ce qu'ils veulent sur internet, sauf des personnes. Il décide de remédier à ce manque en créant sa plateforme afin de connecter les gens entre eux. Dans cette perspective, comment pourrions-nous lui en vouloir d'avoir commis des erreurs si c'était dans le but d'aider les internautes ? Vient ensuite le moment de parler de la crise et de ce que Facebook a négligé au fil du temps : les données des utilisateurs. Il reconnaît avoir été bien trop lent à détecter les ingérences russes, mais précise que la plateforme était

préparée à d'autres attaques qu'elle a d'ailleurs déjouées. Puis il aborde le sujet sensible de Cambridge Analytica en reconnaissant qu'il s'agit d'une brèche majeure de confiance, mais insinue que ce n'est pas réellement leur faute car c'est un chercheur qui a vendu les données. Cependant, le présumé bouc émissaire n'est pas aussi accablé que lors des autres prises de parole. Finalement, comme lors des précédentes prises de parole, le CEO met en avant les mesures prises par Facebook afin de sécuriser la plateforme et les utilisateurs, mais tout en restant assez évasif. L'objectif étant de propulser sur le devant de la scène les nouvelles technologies développées par le réseau social pour que le public se concentre davantage sur le bon plutôt que sur le mauvais ²³⁶.

Durant tout son discours, Mark Zuckerberg se concentre sur le positif, il utilise des mots simples qui ont un impact fort comme *good* ou *bad* et met donc en avant tout ce qui est bien dans l'entreprise. Il met en exergue les mesures prises par Facebook en expliquant que la plateforme et la plupart des développeurs Web veulent créer des applications pour faire le bien, à des fins positives. En contraste avec ces bonnes personnes, il y a les autres, comme Cambridge Analytica ou Aleksander Kogan – qu'il ne nomme pas explicitement – qu'il ne considère pas comme de bonnes personnes. Si le public voit que le porte-parole de Facebook est positif, dans ses mots et dans son attitude, c'est un signe que tout va mieux, que la situation commence à redevenir normale.

2.2.7. Septième phase : la tant attendue audition devant le Parlement européen

Même si Facebook et Mark Zuckerberg comptaient mettre les problèmes liés à Cambridge Analytica derrière eux grâce à la F8, les autorités européennes en ont décidé autrement. Ce n'est que le 23 mai 2018 que Mark Zuckerberg rencontre les parlementaires européens. Entre temps, le CEO continue d'innover et de montrer au monde entier que Facebook passe à autre chose et évolue avec la technologie.

Entre la F8 et son audition au Parlement, le CEO a posté des publications personnelles et d'autres professionnelles, la plupart en lien avec l'affaire Cambridge Analytica. Le 15 mai, un message concernant la publication d'un rapport de transparence de la société a été publié. En le publiant, Mark Zuckerberg montre que même si la crise est bien moins sensible qu'il y a un mois, la plateforme tient ses promesses. De plus, dans cette publication et dans certains de ses posts, il écrit qu'il se réjouit de partager les avancées de la plateforme. Ce qui est contradictoire ici, c'est qu'au début de la crise, comme il le fait maintenant, il aurait dû partager

²³⁶M. Bertaux. *Ibid.* Consulté le 24.04.20189

les avancées et expliquer que l'équipe n'avait pas toutes les clefs pour comprendre le problème mais qu'elle y travaillait. C'est en effet ce que prône Martine Moreau, elle explique qu'il faut absolument communiquer dans l'heure, mais se tenir à ce qu'on sait, il ne faut pas mentir. Ce que fait, ici, Mark Zuckerberg en ne mettant qu'une partie de l'information avec une annonce pour de plus amples informations plus tard est une très bonne stratégie. Tenir le public au courant au fur et à mesure du processus est mieux que de tout lui donner de manière complète mais trop tard. Sans doute, le réseau social a-t-il tiré les conclusions de ses erreurs. Finalement, dans cette publication, il met en avant des chiffres assez impressionnants de faux comptes et de *spams* supprimés afin de montrer que les mesures prises fonctionnent et que la plateforme ne prend pas la situation à la légère.

Comme ce fut le cas lors de l'audition au Congrès, d'un côté les journaux et d'autres organes d'information transmettent un compte-rendu de la séance et d'un autre côté, Mark Zuckerberg communique via son compte Facebook. Ainsi, le type de média utilisé est une alliance entre anciens et nouveaux. Nous sommes face à un troisième élément de réponse pour la première hypothèse : les réseaux sociaux sont mobilisés en même temps que les médias traditionnels pour transmettre les informations, ainsi un plus large public sera touché.

2.2.7.1. Le Parlement européen

Le 22 mai 2018, le porte-parole emblématique de Facebook se rend à Bruxelles pour faire face au Parlement européen. Question *timing*, le CEO ne pouvait pas faire mieux : le 25 mai est le jour de l'entrée en vigueur du RGPD – Règlement Général sur la Protection des Données – dans toute l'Europe. Ce règlement constitue une base que les États membres de l'Union doivent respecter, il unifie et renforce les droits des citoyens européens en matière de données personnelles. Ce règlement veut responsabiliser les acteurs qui traitent les données et protéger les utilisateurs²³⁷. Comme il a été découvert juste après son apparition au Congrès, Facebook respecte déjà les réglementations du règlement, mais ne veut pas le dire publiquement.

Le discours du CEO ressemble fort à celui qu'il a fait lors de son audition au Congrès. Comme l'ensemble de ses prises de parole orales, il commence par un *speech* dans lequel il s'excuse pour la fuite des données des utilisateurs, il reconnaît que Facebook est responsable de cette situation et met en avant les mesures mises en place. Cette fois, le CEO parle également

²³⁷ Commission européenne (2018) RDPD : nouvelles opportunités, /opportunités nouvelles obligations. Repéré à <https://publications.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/44d8441b-5fc5-11e8-ab9c-01aa75ed71a1> consulté le 24.04.2019

des nouveautés dévoilées lors de la F8 et explique pourquoi Facebook est bon et utile à la société. La stratégie est donc exactement la même : reconnaissance, excuse et mise en avant des mesures.

Ensuite, les parlementaires posent toutes leurs questions et le CEO commence à y répondre. D'abord, il s'agit d'un format de séance qui favorise grandement Mark Zuckerberg puisque les députés ont posé toutes leurs questions et c'est seulement après que le CEO a pu s'exprimer. Ainsi ça lui permet « d'oublier » les questions gênantes et de se concentrer sur ce qu'il voulait dire ²³⁸. Pour ce qui est du RGPD, Mark Zuckerberg explique qu'il partage les principes du règlement et que la plateforme les appliquera partout dans le monde et pas seulement en Europe. Encore une fois, comme lors de son audition au Congrès, le CEO explique que Facebook n'a pas réagi assez vite, que les *fake news* et les discours de haine n'ont rien à faire sur le réseau social et que malheureusement la sécurité ne sera jamais un problème résolu. Mais il ajoute que la plateforme, grâce à des outils d'IA, a permis la suppression d'un bon nombre de faux comptes, investit en Europe en engageant et en créant de nouvelles entreprises, et que Facebook sera prêt à respecter les normes du RGPD dès le 25 mai 2018, c'est-à-dire dès le premier jour de sa mise en application. Comme lors des autres prises de parole, Mark Zuckerberg met en avant les bons côtés de Facebook et utilise la stratégie du « projet latéral ²³⁹ ».

Après s'être exprimé au Congrès, représentant des États-Unis, Mark Zuckerberg accepte de se présenter devant le Parlement européen alors qu'il a refusé une audience devant les représentants du Royaume-Uni quelques jours avant. Sa présence témoigne de son implication et de sa considération envers le public européen qui représente une bonne partie des utilisateurs. Accepter l'invitation était déjà en soi un signe fort de bonne volonté et de reconnaissance de ses erreurs. Avec cette apparition, le CEO montre que même si Facebook va de l'avant, notamment avec la F8, la plateforme sera toujours prête à aider les autorités à faire respecter la loi. Cependant, à la fin de la réunion, les parlementaires sont insatisfaits des réponses données par le CEO : il n'a aucunement répondu à la plupart des questions posées. Si à la base les intentions du réseau social étaient bonnes, au final, ça a mis en avant le fait qu'ils ne voulaient pas répondre à toutes les questions. Finalement, le CEO accepte de répondre par écrit et

²³⁸ S. Seibt (2018). Zuckerberg au Parlement européen : beaucoup de bruit pour rien. *France 24*. Repéré à <https://www.france24.com/fr/20180523-zuckerberg-parlement-europeen-audition-echec-cambridge-analytica> consulté le 25.04.2019

²³⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

individuellement aux parlementaires, ainsi il tente de rétablir la bonne image qu'il a donnée en acceptant de venir témoigner devant le Parlement européen ²⁴⁰.

Finalement, comme pour le Congrès, Mark Zuckerberg a troqué sa tenue habituelle pour un costume simple et sobre qui montre qu'il prend très au sérieux cette audition. De plus, il est très poli, remercie les parlementaires pour leurs questions et leur invitation. Il semble confiant et sûr de lui, il n'y a qu'à la fin de l'audition, lorsque les parlementaires expriment leur mécontentement qu'il change d'attitude et semble perdu. Finalement, l'audition devait être à huis clos, sous la demande du CEO, mais il a finalement consenti à la diffusion en direct de l'audience. Mark Zuckerberg est connu pour ne pas être extraverti et les bains de foule comme lors de son audience au Congrès ne lui plaisent pas. Mais était-ce la seule raison de ce huis clos, ou le CEO redoutait-il que les parlementaires ne lui posent des questions gênantes ?²⁴¹

L'audition de Mark Zuckerberg devant le Parlement européen n'a apporté aucun nouvel élément. Le CEO s'est contenté de ressortir les mêmes explications et arguments qu'au Congrès. Il ressort les mêmes excuses encore et encore et comme les internautes ont pu le constater lors de cette dernière audition, cette posture commence à agacer les parlementaires européens ²⁴². En voulant contenir la situation et ne pas relancer le débat de la crise, le jeune milliardaire a mis le feu aux poudres en ne répondant pas aux questions qui lui étaient posées. Grâce à cette audition, la stratégie de reconnaissance mise en place par Facebook peut être largement remise en doute et se changer en une stratégie du silence. Dans cette perspective, la plateforme communique sur ce qu'elle veut bien et pour le reste, elle élude les questions qui fâchent. Ainsi, en apparence Facebook semble collaborer avec les autorités, mais en réalité le réseau social a mis en place un mur infranchissable afin de ne révéler aucune information sur des sujets qu'il ne souhaite pas aborder.

2.2.8. Huitième phase : et après ?

Déjà, avant son apparition au Parlement européen, Facebook semblait avoir commencé à tourner la page. Grâce à la F8, Mark Zuckerberg et son équipe ont pu mettre en avant les nouvelles technologies permettant de régler les problèmes de protection des données. Ils ont déjà mis en route la machine pour améliorer le futur de Facebook, mais en Europe, les dirigeants

²⁴⁰ European Parliament EPTV (2018, 22 mai). EP Conference of Presidents with Mark ZUCKERBERG - founder and CEO of Facebook. [Vidéo en ligne]. Repéré à <http://www.europarl.europa.eu/ep-live/en/other-events/video?event=20180522-1820-SPECIAL-UNKN> consulté le 25.04.2019

²⁴¹ S. Fiegerman, V. Rocha, B. Ries (2018). Mark Zuckerberg testifies before European Parliament. *CNN*. Repéré à <https://edition.cnn.com/europe/live-news/zuckerberg-testimony-european-parliament/index.html> consulté le 25.04.2019

²⁴² S. Seibt. *Ibid.* Consulté le 25.04.2019

attendent toujours la venue du CEO. L'audition au Parlement, comme expliqué dans le point précédent, n'a été qu'un petit retour en arrière assez facile puisqu'il a suffi de reprendre ce qui avait déjà été dit. À la suite de cette audition, Mark Zuckerberg a repris le cours de sa vie et Facebook a continué sur le chemin de la soi-disant rédemption et de la nouveauté.

Le soir même de son audition, le jeune milliardaire avait rendez-vous à Paris avec son collègue directeur de l'application *Messenger*, David Marcus. Cette rencontre est illustrée par une photo des deux collaborateurs devant le Louvre accompagnée d'une légende qui dit « A nice night for a walk ²⁴³ ». S'afficher ainsi peut illustrer deux théories. D'un côté, Mark Zuckerberg montre au monde entier que Facebook passe à autre chose, qu'il considère que la crise est derrière eux et que la plateforme met tout en œuvre pour réparer ses erreurs. D'un autre côté, le CEO vient à peine de terminer son audition, qui d'ailleurs ne s'est pas terminée sur des louanges, et il ne trouve rien de mieux à faire que de se prendre en photo avec un collaborateur et de profiter d'une soirée comme si de rien n'était. Dans les deux cas, le jeune homme, comme au début de la crise, montre qu'il minimise les problèmes auxquels le réseau social doit faire face.

Ensuite, le CEO est à Paris pour une bonne raison, le 23 mai 2018, il rencontre le Président Emmanuel Macron pour parler des innovations technologiques et le 24 mai, il donne une interview à la Viva Tech, salon de l'innovation pour les patrons et startups. Dès son départ de Bruxelles, Mark Zuckerberg reprend le train-train quotidien de sa vie de CEO. Cependant, comme pour montrer qu'il n'a pas honte de la crise qui a éclaté deux mois plus tôt, il en parle à chacune de ses apparitions. Ainsi la Viva Tech n'échappe pas à son traditionnel discours de reconnaissance des erreurs commises par le réseau social, toujours contrasté avec la mise en œuvre de leur super plan d'action et d'outils d'IA qui a permis, par exemple, de détecter un bon nombre de faux comptes lors des élections en Alabama. Il veut ainsi montrer que la plateforme a su régler ses problèmes d'elle-même ²⁴⁴.

Puis le 24 mai, Mark Zuckerberg met en ligne une publication sur la transparence des publicités politiques. Il explique le fonctionnement de ce label, puis en suivant le schéma habituel, il explique que sa priorité numéro un de 2018 est la prévention de la désinformation durant les élections puis assure ses arrières en indiquant qu'il pourrait y avoir des fuites, que le système n'est pas parfait. Ainsi il se déresponsabilise de toute erreur ou de tout oubli qui auraient de grave conséquence.

²⁴³ Traduction libre : une chouette nuit pour une promenade.

²⁴⁴ M. Bertaux. *Ibid.* Consulté le 25.04.2019

Finalement, après cette dernière publication sur la transparence, Mark Zuckerberg continue sur sa lancée et ne postera plus qu'une fois de temps en temps une mise à jour en relation avec une des mesures mises en place pour protéger les utilisateurs. La vie suit son cours et l'accent est mis sur le futur de la plateforme. Ainsi, l'oubli commence à se faire sentir, du moins du côté du CEO et du réseau social.

2.3. Que retenir de la communication de crise de Facebook ?

Tout d'abord, il est évident que Facebook a mis en place différentes stratégies. Le 16 mars, ils ont commencé par anticiper. Certes, ils y ont été forcés, mais ils ont tenté de prendre les devants pour ne pas perdre la face. À l'évidence, leur plan a échoué et s'ensuit un long silence de quatre jours. Peut-être pensaient-ils que l'affaire allait se résorber d'elle-même, mais ce ne fut pas le cas. Donc, encore une fois, le réseau social change de stratégie et met en place un plan d'action bien huilé : reconnaissance, excuse, et mise en place de mesures.

Après analyse, il est clair que la reconnaissance n'était pas totale. Facebook a entre autres essayé, de manière plus ou moins discrète, de pointer du doigt un bouc émissaire, Aleksandr Kogan, s'est trouvé des excuses et circonstances atténuantes et finalement a plaidé la surprise et l'étonnement quant aux ingérences russes. De plus, il est clair que le dirigeant minimise la situation : il explique à de nombreuses reprises que c'était un mauvais choix que de faire confiance à Cambridge Analytica et Aleksandr Kogan, et semble penser qu'il suffit d'exposer les mesures mises en place pour régler la situation.

Ensuite, les excuses de Mark Zuckerberg sont une très bonne stratégie. D'habitude efficaces, elles permettent parfois d'enrayer une crise dès ses débuts. Sauf que dans le cas de Facebook, les excuses sont tellement régulières et nombreuses, que l'opinion publique a du mal à y croire. Comme l'explique Cédric Deniaud au magazine *L'ADN*,

L'une de ces règles est celle que j'appelle de l'ETA (Empathie / Transparence / Action). Et, bien souvent, l'erreur est de confondre le E de Empathie avec celui de Excuse. S'excuser ne sert à rien pour quelque chose que vous faites depuis des années et qui est au cœur de toute votre politique. S'excuser n'est pas crédible. Comprendre les doutes, les dérives, tenter de les expliquer, de les contrôler est la solution. Le « Je suis désolé » de Mark Zuckerberg est celui d'un enfant trop gourmand qui dès que ses parents auront le dos tourné recommencera les bêtises. S'excuser perd son sens quand, chaque mois, on doit s'excuser ²⁴⁵.

Le CEO est connu pour être un *geek* renfermé et l'empathie n'est pas son point fort. Ainsi, il a multiplié les excuses pour palier à son manque d'empathie, sauf que si elles ne sont pas sincères, des excuses ne valent rien aux yeux de l'opinion publique. En tenant compte des autres

²⁴⁵ C. Deniaud (2018). Cambridge Analytica : Facebook a-t-il foiré sa gestion de crise ? *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/cambridge-analytica-facebook-a-t-il-reussi-sa-gestion-de-crise/> consulté le 25.04.2019

stratégies de défense de Facebook, et comme l'explique Cédric Deniaud, rester bloquer sur la même ligne de conduite peut nuire à la compagnie. Dans la mesure où le réseau social s'est déjà excusé à de nombreuses reprises, les excuses qu'il adresse aujourd'hui n'ont plus beaucoup d'impact, comme le dit l'adage à force de crier au loup, plus personne n'y croit. Facebook n'aurait pas dû réutiliser sans cesse la même stratégie au cours des années et des crises. En un mot, adapter la stratégie en fonction de la réponse du public et de l'opinion est sûrement une des meilleures stratégies. Finalement, comme le préconise E. Bloch ²⁴⁶, il faut « qualifier » la crise. En suivant ce qu'il a écrit, le scandale qui frappe Facebook s'apparente à un « accident » entremêlé dans des « actes d'incompétences ». Théoriquement, le réseau social est en partie victime et en partie responsable. Ce n'est pas tout, puisque comme l'explique l'auteur, des accidents à répétition, même s'ils ne sont pas dus à une erreur de l'entreprise, peuvent mettre à jour une certaine incompétence de celle-ci. C'est ainsi qu'est perçu ce rabâchage d'excuses de la part de Facebook et de Mark Zuckerberg au cours de ces dernières années.

L'une des stratégies principales utilisées par le géant des réseaux sociaux est celle du « projet latéral ²⁴⁷ ». En effet, à chacune de ses apparitions, le CEO présente et met en valeur les nouvelles technologies créées par Facebook. Ainsi, il espère d'abord prouver que la plateforme règle les problèmes rencontrés et ensuite focaliser l'attention des utilisateurs non pas sur le mauvais mais bien sur ce qui est bon dans la société. C'est ainsi que C. Deniaud en parle :

Montrer que l'on ne veut plus être le mauvais élève mais bien le premier de la classe. Il s'agit de montrer tous les efforts que l'on fait pour être « presque » à l'initiative de vouloir trouver des solutions. Le principe : « ne nous reprochez pas nos erreurs alors que nous sommes les premiers à être plein de bonne volonté pour aider à trouver la solution » ²⁴⁸.

Comme expliqué plus tôt dans ce mémoire, la stratégie du « projet latéral ²⁴⁹ » témoigne d'une grande préparation de la part de Facebook. Cependant, cette préparation arrive très tard puisqu'elle est mise en place pendant la crise et non pas avant comme le préconise M. Tixier. Ce revirement de situation nous permet d'affirmer la troisième hypothèse qui énonce que la préparation n'est pas qu'un mythe, elle permet parfois de se sortir de situations qui semblent désespérées. En effet, après les quatre jours de silence, la cote de Facebook a réellement chuté et son image en a pris un sérieux coup. Dans cette perspective, après un début cahoteux sans

²⁴⁶ E. Bloch. *Ibid.* pp. 136-154

²⁴⁷ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²⁴⁸ C. Deniaud. *Ibid.* Consulté le 25.04.2019

²⁴⁹ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

préparation, le réseau social décide de prendre les choses en main et se crée un plan d'urgence sur mesure pour la suite des événements.

Facebook a-t-il fait bon usage des réseaux sociaux pour sa communication de crise ? D'après T. Libaert, « l'utilisation simultanée de plusieurs techniques de communication ²⁵⁰ » est un atout non négligeable. Ainsi, la plateforme a fait usage de la plupart de ses comptes sur les réseaux sociaux comme deux comptes Facebook et un compte Twitter. La principale source d'informations était le compte Facebook de Mark Zuckerberg, le porte-parole officiel du réseau social. Dans cette perspective, la majorité des posts importants ont été partagés sur les autres pages, et ces dernières ne communiquaient jamais une information en premier. Le CEO est donc mis sur le devant de la scène, peut-être encore plus que d'habitude. Il incarne donc Facebook et représente l'ensemble de ses employés, ce qui est une posture dangereuse puisque si la communication de crise n'est pas assez efficace, les autorités pourraient réclamer sa démission.

Malgré une bonne utilisation des médias sociaux, le réseau social, par la voix de Mark Zuckerberg, utilise principalement les médias traditionnels pour faire passer certaines informations. De cette manière, comme le communiqué de presse du 16 mars n'a pas eu un grand impact, la plupart des utilisateurs ont découvert le pot aux roses dans les journaux. De plus, afin de clarifier la situation, après avoir publié un long message explicatif, c'est à la presse et à la télévision que Mark Zuckerberg s'adresse afin de répondre à des interviews. De plus, le choix des médias est important puisqu'il s'agit pour *CNN* et *The New York Times*, de médias populaires avec une forte audience ou pour *Wired* et *Recode*, de médias spécialisés dans les nouvelles technologies. Ainsi, Facebook était sûr d'atteindre un public très large. Facebook était un réseau social, ils auraient pu organiser un *live* ou mettre sur pied une sorte d'interview populaire où les utilisateurs poseraient leurs questions directement à la firme ou au porte-parole. C'était une option envisageable et faisable mais les médias traditionnels ont été largement favorisés. En permettant aux utilisateurs de s'exprimer ainsi, la plateforme aurait adopté une « posture positive ²⁵¹ » et montré au monde entier qu'elle se préoccupe avant tout de ses utilisateurs.

Dans l'optique où Facebook a privilégié la communication via les médias traditionnels, nous sommes en mesure d'affirmer que, d'après ce qu'a écrit E. Bloch ²⁵², la plateforme a préféré une « approche *institutionnelle* ²⁵³ » dans l'utilisation du Web 2.0. Facebook a utilisé

²⁵⁰ T. Libaert. *Ibid.* pp. 59-71

²⁵¹ E. Bloch. *Ibid.* p. 102

²⁵² E. Bloch. *Ibid.* pp. 180-181

²⁵³ E. Bloch. *Ibid.* pp. 173-197

les médias sociaux comme de simples canaux afin d'envoyer un flux d'informations continu à son public dans le but de se proclamer comme première source d'information. Or, il ne s'agit pas de la meilleure manière de mettre à profit les outils du web collaboratif : une approche plus « communautaire », comme celle exposée au paragraphe précédent, aurait été la bienvenue. Particulièrement dans le cas de Facebook qui possède une communauté forte et puissante qui le suit sur ses réseaux sociaux.

Finalement, l'analyse de toutes les prises de parole et communications de Mark Zuckerberg et de son réseau social nous permet d'affirmer la première hypothèse qui expose que les médias sociaux et les médias traditionnels sont complémentaires lors de la résolution d'une crise, même à l'ère du Web, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale. Au regard de l'analyse, il est certain que la combinaison de ces deux types de médias a aidé la plateforme à être entendue. Lors de chacune des phases, sauf entre le 17 et le 21 mars où il n'y eu aucune information transmise par le réseau social, le CEO a communiqué à travers les réseaux sociaux et les médias traditionnels de façon à ce que les informations soient transmises à tous et de manière complète.

En conclusion, la communication de crise mise en place par Facebook a-t-elle été efficace ? La réponse à cette question est nuancée. D'un côté, elle a été un véritable fiasco. Le CEO n'a aucunement respecté les règles de base qui sont : la rapidité, l'empathie et la préparation. Il a fallu quatre jours pour que Facebook s'exprime, ensuite l'analyse a prouvé que l'empathie n'a pas été le point fort de Mark Zuckerberg et finalement il est clair que le réseau social n'était pas prêt à affronter une crise de cette envergure. D'un autre côté, Facebook est toujours sur les rails, ça sous-entend que le réseau social n'a pas si mal réagi. La stratégie des excuses est un bon point pour la plateforme et il semble qu'elles aient convaincu une bonne partie des utilisateurs. Ensuite, la préparation est complètement absente en début de crise, mais lors de son audition au Congrès, grâce à la photo volée de ses notes, il apparaît que Mark Zuckerberg était prêt à toutes éventualités. Comme *The New York Times* l'explique

Mr. Zuckerberg's good-will tour was bumpy. Thanks to intensive coaching and preparation, the company's communications team believed, he had effectively parried tough questions at the April hearing. But they worried he had come off as robotic — a suspicion confirmed by Facebook's pollsters ²⁵⁴.

²⁵⁴ Traduction libre : La tournée de bonne volonté de Mr. Zuckerberg a été mouvementée. Grâce à un coaching intensif et de la préparation, l'équipe de communication de la compagnie croyait, il a en effet fanfaronné pour des questions difficiles pour l'audition d'avril. Mais ils s'inquiétaient qu'il apparaisse comme un robot – un soupçon confirmé par les enquêteurs de Facebook.

S. Frenkel, N. Confessore, C. Kang, M. Rosenberg, J. Nicas (2018). Delay, Deny and Deflect: How Facebook's Leaders Fought Through Crisis. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/11/14/technology/facebook-data-russia-election-racism.html> consulté le 26.04.2019

Cependant, de nombreuses questions sont restées sans réponse parce que le jeune homme ne connaissait pas la réponse. Finalement, c'est Cambridge Analytica la fautive, mais le réseau social étant bien plus connu, c'est lui qui a malheureusement bénéficié de la plus grande médiatisation. « Plutôt que de parler de l'affaire Cambridge Analytica, Facebook est finalement le vilain petit canard pointé du doigt sur le sujet de l'exploitation éthique des données ²⁵⁵ » explique C. Deniaud. En résumé, la communication de crise mise en place par Facebook est en demi-teinte : ni réussie, ni totalement ratée.

²⁵⁵ C. Deniaud. *Ibid.* Consulté le 26.04.2019

Conclusion

Il est maintenant évident que dès ses débuts, une entreprise doit s'attendre et être prête à affronter une crise plus ou moins importante. Les crises font donc partie de la vie d'une compagnie et cette dernière peut rarement y échapper. En dépit de cela, il s'avère que trop souvent, les communicants et chefs d'entreprise prennent cette mise en garde trop à la légère et ne se donnent pas le temps de mettre au point un plan d'urgence. La rapidité est le tout premier impératif en cas de crise, il est le même qu'il y a vingt ans et sera toujours le même dans vingt autres années. En témoignent ces auteurs d'époques différentes : M. Ogrizek et J-M. Guillery qui, en 1997, affirment que la rapidité est « un facteur déterminant dans la réussite d'une communication de crise ²⁵⁶ » et E. Bloch ²⁵⁷ en 2012 qui précise qu'une entreprise dans la tourmente ne doit pas confondre rapidité et précipitation. Les années 2000 ont été marquées par l'arrivée massive de nouvelles technologies : d'abord Internet et quelques années plus tard, les réseaux sociaux. Malheureusement, en plus de fournir de nouveaux outils, ces technologies représentent de nouvelles contraintes pour les communicants. Ainsi, le cœur des chercheurs balance tantôt entre un changement modéré, tantôt une modification majeure de l'art de la communication de crise.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous nous sommes occupés du scandale Facebook-Cambridge Analytica en 2018 : crise majeure pour le réseau social. Grâce à l'analyse faite à la lumière de la revue littéraire sur le sujet, nous sommes en mesure d'affirmer que les réseaux sociaux et Internet ont modifié le rapport à la communication de crise. Nonobstant, les principes de base demeurent encore et toujours stables : rapidité, empathie, honnêteté et transparence. Ensembles, ces concepts forment la clef du succès.

Tout d'abord, les médias sociaux et les médias traditionnels sont-ils complémentaires lors de la résolution d'une crise ? La réponse à cet énoncé est positive : même à l'ère du Web et des crises 2.0, la maîtrise de ces deux canaux est primordiale. Les réseaux sociaux sont en effet aussi importants que les médias traditionnels, et *vice versa*. Aujourd'hui, si une chaîne de télévision, par exemple, ne relaye pas une information publiée sur les réseaux sociaux, il est fort probable que cette dernière n'aura pas beaucoup de visibilité. Mais si un des médias sociaux ne relaye pas les infos parues dans la presse, par exemple, c'est peut-être le signe que l'opinion publique ne s'en soucie guère. Dans cette perspective, les deux types de médias sont utiles et

²⁵⁶ M. Ogrizek, J-M. Guillery. *Ibid.* p 78

²⁵⁷ E. Bloch. *Ibid.*

Facebook l'a bien compris. C'est pourquoi tout au long de la crise, la plateforme a communiqué via différents canaux : ses comptes sur les réseaux sociaux, les journalistes, les instances officielles comme le Congrès des États-Unis et le Parlement européen, le speech d'ouverture de la F8 et une interview lors d'une conférence sur la nouvelle technologie. La communication de crise de Facebook est une bonne illustration de cette combinaison de médias : tous les fronts sont couverts.

Ensuite, l'analyse nous permet d'infirmer la seconde hypothèse qui dit qu'il suffit d'appliquer les mêmes techniques qu'il y a vingt ans et de transmettre les informations à travers les nouveaux canaux. Les réseaux sociaux et Internet sont des nouveaux canaux et comme le dit E. Bloch, ils ont leurs propres règles²⁵⁸. Mis à part le fait que certaines anciennes règles et méthodes fonctionnent toujours, les communicants doivent absolument tenir compte des nouvelles technologies et de ce qu'elles impliquent. Toutefois, les principes de base de la communication de crise ne sont pas obsolètes : rapidité, honnêteté et empathie. Mais de nouveaux impératifs font leur apparition. Par exemple, la rapidité est encore plus primordiale à l'ère de la crise 2.0 et il est évident que Facebook l'a totalement oublié. Cette stratégie énoncée en 1997 par Marie-Hélène Westphalen²⁵⁹ était déjà délicate à mettre en place à l'époque, mais aujourd'hui avec la visibilité que fournissent les médias sociaux et Internet, c'est pratiquement du suicide. Malgré cela, pourquoi est-ce la stratégie qui a été choisie en mars 2018 ? La réponse du CEO dit qu'ils voulaient être sûrs de tout comprendre, mais cela ressemble plus à une mauvaise gestion de la crise et une évidente non préparation en amont. Il semble complètement fou qu'une entreprise telle que Facebook ne se prépare pas à de telles situations.

Puis, il est maintenant clair que la préparation n'est pas qu'un mythe, elle permet parfois de se sortir de situations qui semblent désespérées. La troisième hypothèse est donc confirmée. Tous les auteurs, aussi bien les plus anciens comme M. Tixier que les plus récents comme E. Bloch, l'expliquent : l'anticipation et la préparation sont les maîtres mots d'une communication de crise réussie. Tout du moins au début de la crise, Facebook est le parfait contre-exemple à ne pas suivre. Le réseau social a débuté sans aucune préparation puis s'est vite rendu compte que ça le mènerait à la catastrophe, si ce n'était déjà pas trop tard. Ensuite il a décidé d'élaborer un plan d'urgence qui a finalement réussi à sauver les meubles in extremis. La préparation est en lien direct avec la vitesse et la rapidité de réponse, dès lors, comme ces deux dernières sont décuplées à cause des médias sociaux et d'Internet, la préparation est une

²⁵⁸ E. Bloch. *Ibid.* pp 12-16.

²⁵⁹ T. Libaert. *Ibid.* p 58

des anciennes stratégies toujours d'actualité. Comme l'expliquent Florence Delvaux et Martine Moreau dans leurs interviews, il s'agit peut-être même de la clef en cas de crise.

Finalement, en considérant l'analyse, il est évident qu'une crise ne peut pas réellement se développer sans l'appui des médias traditionnels. D'ailleurs, ces derniers ont une légitimité que les réseaux sociaux n'ont pas encore, c'est la raison pour laquelle ceux-ci ont besoin de l'appui de la télévision, de la presse ou encore de la radio. Dans le cas analysé, le lanceur d'alerte à l'origine de la révélation du scandale a contacté des journalistes et n'a pas écrit son propre post relatant son histoire. Cela témoigne de la puissance accordée aux médias traditionnels. De plus, comme nous l'explique Florence Delvaux, les réseaux sociaux sont très importants dans la communication actuelle, mais d'après son expérience, elle préfère travailler en premier avec la presse plutôt qu'avec les réseaux sociaux. Mais ce n'est pas tout. Facebook est un réseau social, Mark Zuckerberg était donc à la source. Malgré cela, ce dernier a contacté la presse pour donner des interviews le 21 mars afin de tenter de régler la situation. Alors qu'il aurait très bien pu utiliser l'un des nombreux outils à sa disposition sur sa plateforme, le CEO a collaboré avec une chaîne de télévision et des organes de presse. Cette réaction est la preuve qui démontre que les médias sociaux ne peuvent à eux seuls tout régler, même s'ils prennent toujours plus d'importance dans le milieu de la communication.

Grâce à l'analyse nous sommes capables d'affirmer que les réseaux sociaux et Internet ont un impact sur la communication de crise. Aujourd'hui, les médias traditionnels et les médias sociaux sont complémentaires quant à la résolution d'une crise : ils aident l'entreprise à communiquer plus facilement et directement avec le public. Ensuite, les techniques et stratégies théorisées avant le XXI^e siècle ne doivent pas être utilisées aveuglément comme avant, la visibilité procurée par ces nouvelles technologies peut être un danger. Puis, la préparation, hier comme aujourd'hui est primordiale, elle restera toujours le point de départ d'une bonne communication de crise. Finalement, même si les médias sociaux ont permis à chacun de s'exprimer, sans le relais des médias traditionnels il est rare qu'ils arrivent à faire assez de bruit. Les impacts des réseaux sociaux et d'Internet sont donc assez variés, et la liste exposée par ce mémoire n'est certainement pas exhaustive.

Ce mémoire n'a pas l'ambition d'énoncer la seule et unique réponse à la problématique posée, il constitue une ébauche, un début, une partie de cette réponse bien plus vaste. Les impacts des réseaux sociaux et d'Internet sur la communication de crise révélés grâce à ce travail constituent donc un début de réponse, ils ne forment en rien une liste exhaustive. De plus, il est important d'aborder les limites de ce mémoire, en effet nous n'avons pas pu couvrir

tous les champs d'interrogations en relation avec le sujet. Il n'est pas rare que lors d'une crise, des sous-crisis se développent en son sein. Le scandale Facebook-Cambridge Analytica n'y déroge pas. Malheureusement nous n'avons pas pu traiter ces autres cas et nous avons décidé de nous focaliser uniquement sur la crise principale afin de fournir un travail précis, le plus complet et cohérent possible.

La communication est une science, cependant elle est très loin d'être exacte. Comme toute science elle a évolué et continue d'évoluer avec le temps. Avant l'apparition d'Internet, la grande révolution avait été la radiodiffusion puis la télévision. Aujourd'hui, l'avancée majeure du secteur sont les réseaux sociaux, mais demain, vers quoi l'avenir tendra-t-il ? Les médias sociaux ont donc bien modifié notre rapport non seulement à la communication mais également le rapport des entreprises à la communication de crise. Ces dernières ont dû évoluer, changer leurs techniques et mettre au point de nouveaux plans d'urgence. Depuis l'apparition des réseaux sociaux, leur taux d'utilisation par les sociétés et les médias traditionnels a fortement augmenté et ce pour répondre à la demande du public. Pourquoi donc ne pas envisager un recours total aux médias sociaux à l'avenir dans le domaine de la communication de crise ? Seul le temps permettra de révéler les secrets que réserve le futur.

Bibliographie

OUVRAGES

- A. Dupin (2010). *Communiquer sur les réseaux sociaux*. France : FYP éditions.
- D. Benoit (2006). Une éthique de la communication : la requête (ou revendication) impossible... *Market Management*, vol. 6(4), 37-53. doi:10.3917/mama.034.0037.
- D. McQuail (1984). *Aspect of Modern Sociology, Communication* (2nd Edition) Collection Aspect of modern sociology. London : Longman.
- E. Bloch (2012). *Communication de crise et médias sociaux*. Collection marketing communication. Paris : Dunod.
- G. Foucault (2016). *Communication de crise, Le manuel essentiel*. Paris : Télémaque.
- M. Krcmar, D.R. Ewoldsen, A. Koerner (2016). *Communication Science Theory and Research, An Advanced Introduction*. New York : Routledge.
- M. Ogrizek, J-M. Guillery (1997). *La communication de crise*. Collection Que sais-je ?, Paris : Presses Universitaires de France.
- M. Tixier (1991). *La communication de crise, enjeux et stratégies*. Paris : McGraw-Hill.
- P. Kotler, K. Keller, D. Manceau (2015). *Marketing Management* (15^{ème} édition). Montreuil : Pearson. P 625.
- S. Duck., D.T. McMahan (2011). *The Basics of Communication, A Relational Perspective* (2nd Ed.), London : Sage.
- T. Libaert (2010). *La communication de crise* (3^{ème} éd.). Collection Les Topos, Paris : Dunod.
- Y. Winkin (2000). *La Nouvelle Communication*. Paris : Édition du Seuil

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- A. Bienaymé (2014). La communication en période de crise: asymétries, tensions et rétention d'information. *Revue Économique et Sociale* (n°72), pp.59-64. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01108267/document>
- A. Delesques, G. Loichemol (1991) Communication de crise d'une société cotée: l'anticipation de l'impact d'une crise sur le cours de l'action. *Les cadres conceptuels*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823028/document>
- B. Joly (2009). Chapitre 3. La communication en entreprise. Dans : B. Joly, *La communication* (pp. 69-129). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- C. Fuchs (2016). *Critical Theory of Communication: New Readings of Lukács, Adorno, Marcuse, Honneth and Habermas in the Age of the Internet*. London: University of Westminster Press. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/j.ctv5vddf2>
- E. Dacheux (2016) Du consentement à la délibération : une critique communicationnelle du marketing politique. *Communiquer* [En ligne], 16 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 14 mars 2019. Repéré à : <http://journals.openedition.org/communiquer/1914>

- J. Harsin (2018). Un guide critique des *fake news* : de la comédie à la tragédie. *Pouvoirs*, 164(1), 99-119. doi:10.3917/pouv.164.0099.
- J. Lees-Marshment (2009). Marketing after the election: The potential and limitations of maintaining a market orientation in government. *Canadian Journal of Communication*, 34(2), 205-227. doi: <http://dx.doi.org/10.22230/cjc.2009v34n2a2031>
- J. Wybo, C. Gouffas, O.K., É, P. Lions (2014). L'impact des réseaux sociaux dans la gestion des crises et le cybercrime. *Sécurité et stratégie*, 18(3), 37-43. doi:10.3917/sestr.018.0037.
- M. Bongrand (2012). Une mémoire du marketing politique en France. Entretien avec M. Bongrand. Dans T. Stengers (dir.), *Le marketing politique*. Paris, France : CNRS Éditions.
- M. Cros, S. Gaultier-Gaillard Cros (2015). Le management de la communication de crise. *Management international*, 20(1), 150–162. <https://doi.org/10.7202/1045362ar>
- M. Mercanti-Guérin (2010). Facebook, un nouvel outil de campagne : analyse des réseaux sociaux et marketing politique. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 242, 17-28. file:///C:/Users/user/Downloads/RSG_242_0017.pdf
- M. Ribeiro, P. Ortellado (2018). Fake news: what it is and how to deal with it. *Sur International Journal on Human Rights*, 15 (27), 69. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2161599976?accountid=14630>
- O. Bogaert, F. Dechamps, C. Lambilot (2016). *Cybercriminalité : état des lieux*. Anthemis. Consulté en ligne <https://www.jurisquare.be/fr/book/978-2-87455-970-9/index.html?jsessionid=7542A05A2AA63273623DEE71443A8B4B#back/>
- S. Fougère (2016). L'Internet comme outil de marketing politique. In Ségur, P., & Périé-Frey, S. (Eds.), *L'Internet et la démocratie numérique*. Perpignan : Presses universitaires de Perpignan.
- S. Gallot, L. Verlaet (2016). La transparence : l'utopie du numérique ?. *Communication & Organisation*, 49(1), 203-217. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-1-page-203.htm>.
- S. Gaultier-Gaillard, M. Cros (2010). Les impératifs hypothétiques d'une communication de crise réussie. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00556617/document>
- T. Stenger (2012). *Le marketing politique*. Les essentiels d'Hermès. Paris : CNRS Edition.
- W. Chaiehloudj (2018). *Fake news* et droit de la concurrence : réflexions au prisme des cas Facebook et Google. *Revue internationale de droit économique*, t. xxxii(1), 17-40. doi:10.3917/ride.321.0017.

ARTICLES DE PRESSE

- (2018) Cambridge Analytica ferme ses portes après le scandale Facebook. *L'Echo*. Repéré à <https://www.lecho.be/actualite/archive/Cambridge-Analytica-ferme-ses-portes-apres-le-scandale-Facebook/10008690>
- A. Guiton (2018). Cambridge Analytica. *Libération* Repéré à https://www.liberation.fr/planete/2018/12/28/cambridge-analytica_1700145
- A. Mugnier (2018). Facebook : comprendre le scandale Cambridge Analytica. *Le Soir*. Repéré à <https://www.lesoir.be/150181/article/2018-04-09/facebook-comprendre-le-scandale-cambridge-analytica>

- A. Wemaëre (2018). L'ombre de Cambridge Analytica plane sur une centaine de campagnes électorales. *France 24*. Repéré à <https://www.france24.com/fr/20180405-cambridge-analytica-facebook-elections-trump-brexit-politique>
- C. Cadwalladr, E. Graham-Harrison (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The Guardian-The Observer*. Repéré à <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election>
- C. Deniaud (2018). Cambridge Analytica : Facebook a-t-il foiré sa gestion de crise ? *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/cambridge-analytica-facebook-a-t-il-reussi-sa-gestion-de-crise/>
- E. Lefaix (2018). Voici les notes de Zuckerberg lors de son échange avec le Sénat. *Le Siècle Digital*. Repéré à <https://siecledigital.fr/2018/04/11/les-notes-de-zuckerberg-lors-de-son-echange-avec-le-senat/>
- F. Pouchot (2018). Une gestion de crise chez Facebook qui laisse beaucoup à désirer. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/524141/facebook-une-gestion-de-crise-qui-laisse-beaucoup-a-desirer>
- H. Davies (2015). Ted Cruz using firm that harvested data on millions of unwitting Facebook users. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/us-news/2015/dec/11/senator-ted-cruz-president-campaign-facebook-user-data>
- I. Lemaire (2019). Communication de crise: les tops et les gros flops. *La Libre*. Repéré à <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/communication-de-crise-les-tops-et-les-gros-flops-5c9cb0bfd8ad5874772d4afe>
- J. Grierson (2018). Facebook says warning to Guardian group 'not our wisest move'. *The Guardian/The Observer*. Repéré à <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/23/facebook-says-warning-to-guardian-group-not-our-wisest-move>
- K. Alaimo (2018). Facebook's PR Crisis Is a Mess of Its Own Making. *Bloomberg Opinion*. Repéré à <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-03-21/facebook-s-public-relations-crisis-is-a-mess-of-its-own-making>
- K. Deniau (2018). Cambridge Analytica : tout comprendre sur la plus grande crise de l'histoire de Facebook. *Siècle Digital*. Repéré à <https://siecledigital.fr/2018/03/23/cambridge-analytica-tout-comprendre-sur-la-plus-grande-crise-de-lhistoire-de-facebook/>
- K. Roose, S. Frenkel (2018). Mark Zuckerberg's Reckoning: 'This Is a Major Trust Issue'. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/mark-zuckerberg-q-and-a.html>
- K. Swisher, K. Wagner (2018). Here's the transcript of Recode's interview with Facebook CEO Mark Zuckerberg about the Cambridge Analytica controversy and more. *Recode*. Repéré à <https://www.recode.net/2018/3/22/17150814/transcript-interview-facebook-mark-zuckerberg-cambridge-analytica-controversy>
- L. Segall (2018). Mark Zuckerberg in his own words: The CNN interview. *CNN*. Repéré à <https://money.cnn.com/2018/03/21/technology/mark-zuckerberg-cnn-interview-transcript/index.html>
- M. Bertaux (2018). *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/facebook-dating-oculus-go-f8-les-7-annonces-qui-l-faut-retenir-de-la-grand-messe-de-facebook/>

M. Bertaux (2018). On a écouté le discours de Mark Zuckerberg à Viva Tech 2018, et on a bien ri. *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/on-a-ecoute-le-discours-de-mark-zuckerberg-a-viva-tech-2018-et-on-a-bien-ri/>

M. Geelkens (2018). Données volées, données protégées... L'année du scandale Cambridge Analytica. *Le Vif*. Repéré à https://www.levif.be/actualite/international/donnees-volees-donnees-protegees-l-annee-du-scandale-cambridge-analytica/article-normal-1069869.html?cookie_check=1551777203

M. Rosenberg, N. Confessore, C. Cadwalladr (2018). How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html>

N. Tompson (2018). Mark Zuckerberg talks to Wired about facebook's privacy problem. *Wired*. Repéré à <https://www.wired.com/story/mark-zuckerberg-talks-to-wired-about-facebooks-privacy-problem/>

O. Staley (2018). Why is Facebook failing to follow the basic rules of crisis management?. *Quartz at work*. Repéré à <https://qz.com/work/1233417/why-is-facebook-failing-to-follow-the-basic-rules-of-crisis-management/>

P. Grewald (2018). Suspending Cambridge Analytica and SCL Group From Facebook. *Facebook Nwsroom*. Repéré à <https://newsroom.fb.com/news/2018/03/suspending-cambridge-analytica/>

R. Meulders (2019). Comment Boeing a raté sa gestion de crise: "Pour l'avionneur, le plus important n'est pas de rassurer le grand public". *La Libre*. Repéré à <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/comment-boeing-a-rate-sa-gestion-de-crise-pour-l-avionneur-le-plus-important-n-est-pas-de-rassurer-le-grand-public-5c9cd4d37b50a60b4563ebef>

S. Frenkel, N. Confessore, C. Kang, M. Rosenberg, J. Nicas (2018). Delay, Deny and Deflect: How Facebook's Leaders Fought Through Crisis. *The New York Times*. Repéré à <https://www.nytimes.com/2018/11/14/technology/facebook-data-russia-election-racism.html>

S. Le Calme (2018). Adieu Cambridge Analytica ! Dites bonjour à Emerdata Limited. Repéré à <https://www.developpez.com/actu/201441/Adieu-Cambridge-Analytica-Dites-bonjour-a-Emerdata-Limited-une-structure-qui-presente-les-memes-acteurs-cles-que-C-A/>

S. Seibt (2018). Zuckerberg au Parlement européen : beaucoup de bruit pour rien. *France 24*. Repéré à <https://www.france24.com/fr/20180523-zuckerberg-parlement-europeen-audition-echec-cambridge-analytica>

Transcript courtesy of Bloomberg Government (2018). Transcript of Mark Zuckerberg's Senate hearing. *The Washington post*. Repéré à https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2018/04/10/transcript-of-mark-zuckerbergs-senate-hearing/?noredirect=on&utm_term=.de998eae7835

V. Fioravante (2018). Communication lessons from Facebook's data crisis. *Ragan*. Repéré à <https://www.ragan.com/communication-lessons-from-facebooks-data-crisis/>

V. Georis (2018). Le scandale Cambridge Analytica n'est que la pointe de l'iceberg. *L'écho*. Repéré à <https://www.lecho.be/economie-politique/international/general/le-scandale-cambridge-analytica-n-est-que-la-pointe-de-l-iceberg/10001606.html>

W. Audureau (2018). Ce qu'il faut savoir sur Cambridge Analytica, la société au cœur du scandale Facebook. *Le Monde*. Repéré à https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/03/22/ce-qu-il-faut-savoir-sur-cambridge-analytica-la-societe-au-c-ur-du-scandale-facebook_5274804_4408996.html

W. Siegelman (2018). Cambridge Analytica is dead – but its obscure network is alive and well. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/uk-news/2018/may/05/cambridge-analytica-scl-group-new-companies-names>

AUTRES

Altran. *Information sur une cyberattaque*. Repéré à https://www.altran.com/fr/fr/news_press_release/information-sur-une-cyberattaque/

C. Fages (2019). Cyberattaque sur Norsk Hydro, le géant de l'aluminium. *Les voix du Monde*. Repéré à <http://www.rfi.fr/emission/20190320-cyberattaque-norsk-hydro-le-geant-aluminium>

Cambridge Dictionary. Repéré à <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/fake-news>

Comment ça marche, <https://www.commentcamarche.net/contents/479-histoire-d-Internet>

Commission européenne (2018) RDPD : nouvelles opportunités, nouvelles obligations. Repéré à <https://publications.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/44d8441b-5fc5-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>

Degrés de séparation (six). Repéré à <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Degres-separation-six-241227.htm#x91CVDMRYXI9R94S.97>

E. Wery (2018). Cambridge Analytica : comprendre le dossier en 5 minutes. *Droit & Technologies*. Repéré à <https://www.droit-technologie.org/actualites/cambridge-analytica-comprendre-dossier-5-minutes/>

F. Ropars (2018). Facebook est-il en train de devenir un réseau social pour vieux ? Repéré à <https://www.blogdumoderateur.com/facebook-baisse-usage-jeunes/>

Htag Consulting (2018). Les chiffres des médias sociaux en 2018. Repéré à <https://htag-consulting.fr/blog/reseaux-sociaux/chiffres-medias-sociaux-2018/>

Hydro. Repéré à <https://www.hydro.com/>

J. Maire (2014). Facebook a 10 ans : les 10 étapes d'une révolution planétaire. Repéré à <https://www.vanityfair.fr/actualites/articles/10-ans-facebook/12881> consulté le 06.02.2019.

J. Müller (2018). Facebook a perdu trois millions d'utilisateurs en Europe. Repéré à <https://www.letemps.ch/economie/facebook-perdu-trois-millions-dutilisateurs-europe>

JDN (2019). Nombre d'utilisateurs de Facebook dans le monde. Repéré à <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1125265-nombre-d-utilisateurs-de-facebook-dans-le-monde/>

Larousse [en ligne]. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cookie/19048>

L'internaute, <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/Internet/>

L-S. Real del Sarte (2017). Comment gérer une situation de crise sur les réseaux sociaux ? *Les Echos*. Repéré à <https://solutions.lesechos.fr/com-marketing/c/gerer-situation-de-crise-reseaux-sociaux-4996/>

M. Bertaux (2018). Le scandale Cambridge Analytica pour ceux qui n'auraient rien suivi à l'affaire. *L'ADN*. Repéré à <https://www.ladn.eu/media-mutants/reseaux-sociaux/le-scandale-cambridge-analytica-pour-ceux-qui-nauraient-rien-suivi-a-laffaire/>

M. Gros (2019) Cyberextorsion contre Altran : un coût estimé à 20 M€. *Le Monde Informatique*. Repéré à <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-cyberextorsion-contre-altran-un-cout-estime-a-20-meteuro-74492.html>

M. Renzo Amani (2018). Les 10 réseaux sociaux les plus actifs en 2018. Repéré à <http://www.amaniweb.com/2018/02/11/les-10-reseaux-sociaux-les-plus-actifs-en-2018/>

P. Grewald (2018). Suspending Cambridge Analytica and SCL Group From Facebook. *Facebook Newsroom*. Repéré à <https://newsroom.fb.com/news/2018/03/suspending-cambridge-analytica/> consulté le 11.04.2019

P. Rioux (2018). Internet : Aleksandr Kogan, l'homme derrière le scandale Facebook. *La Dépêche.fr*. Repéré à <https://www.ladepeche.fr/article/2018/04/25/2786753-Internet-aleksandr-kogan-l-homme-derriere-le-scandale-facebook.html>

R. Viard, (2016). Les entreprises rachetées par Facebook. *Webmarketing conseil*. Repéré à <https://www.webmarketing-conseil.fr/la-liste-des-entreprises-rachetees-par-facebook/>

S. Fiegerman, V. Rocha, B. Ries (2018). Mark Zuckerberg testifies before European Parliament. *CNN*. Repéré à <https://edition.cnn.com/europe/live-news/zuckerberg-testimony-european-parliament/index.html>

S. Philips (2007). A brief history of Facebook. Repéré à <https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia> consulté le 06.02.2018

T. Magee (2018). What is Cambridge Analytica? A history of the firm behind the Facebook data scandal. Repéré à <https://www.techworld.com/data/what-is-cambridge-analytica-3674029/>.

T. O'Reilly (2005). What is Web 2.0. Repéré à <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>

Wayback Machine. Repéré à <https://web.archive.org/web/20190111204516/https://cambridgeanalytica.org/>

VIDÉOS

A. Davies (2018). Whistleblower reveals to Channel 4 News data grab of 50 million Facebook profiles by Cambridge Analytica – data firm linked to Trump win. *Channel 4*. [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.channel4.com/news/cambridge-analytica-facebook-profiles-whistleblower-chris-wylie-election>

Greenpeace France. (2010, 17 mars). *Greenpeace dénonce Nestlé, qui contribue à la déforestation en Indonésie* [vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=hgcHTHGu5tA>

F. SILNICKI (2018, 12 avril). *La communication de crise Facebook - Cambridge Analytica* [vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=xQV1Q9BKw-A>

European Parliament EPTV (2018, 22 mai). EP Conference of Presidents with Mark ZUCKERBERG - founder and CEO of Facebook. [Vidéo en ligne]. Repéré à <http://www.europarl.europa.eu/ep-live/en/other-events/video?event=20180522-1820-SPECIAL-UNKN>

Annexes

1. INTERVIEWS

Florence Delvaux

Consultante en communication, Liège, rencontrée le 15 avril 2019

1. Les réseaux sociaux sont-ils aussi importants qu'ils le paraissent dans la communication d'une entreprise, a fortiori en cas de crise ?

Aujourd'hui on ne peut plus négliger les réseaux sociaux, ils font partie des outils de communication. Il faut vivre avec son temps et les tendances et c'est pourquoi il faut utiliser les outils mis à notre disposition.

Je pars du principe que dans tout type de communication, ce qui est important ce n'est pas de tout dire, mais tout ce qu'on dit est vrai. Ne jamais mentir, ce n'est pas pour ça qu'il faut tout dire.

2. En cas de crise, quels sont les médias dont vous vous occupez en premier lieu : les médias traditionnels ou les réseaux sociaux ? Et seriez-vous active sur l'ensemble de vos réseaux sociaux ainsi que sur le site Internet ? oui, non, Pourquoi ?

Ce qu'il faut savoir c'est que les journalistes ont comme informateur la police, les pompiers, les ambulanciers, donc souvent ils arrivent sur un évènement même avant le responsable d'une entreprise. Par exemple, je travaille pour Jean-Philippe Darcis et lorsqu'il a eu le feu dans ses ateliers, les journalistes étaient présents sur place avant lui.

A côté de ça, il y a des gens qui avaient filmé la scène et tout était déjà sur les réseaux sociaux. Donc je ne pense pas qu'il y ait une priorité, il faut avoir les yeux partout, à 360 degrés et faire attention car aujourd'hui, celui qui a un smartphone peut devenir un « journaliste », ou en tous cas une source d'information. Si on prend par exemple la tuerie Place St-Lambert, le quidam est devenu une source d'information pour le journaliste, le journaliste pour la police : ils ont dit qu'il y avait plusieurs tireurs, et ils ont commencé à courir dans la rue St-Paul alors qu'il n'y avait qu'un seul tireur.

Donc il faut être partout et bien réfléchir à comment transmettre les informations. Le problème c'est qu'on est dans l'urgence, on n'a pas le temps de réfléchir. De mon expérience, il faut privilégier l'écrit à l'oral. Dans le cas de l'incendie de l'atelier de Jean-Philippe Darcis, j'ai répondu à des journalistes et expliqué que les enseignes ne seront pas fermées, même si la

fabrique a pris feu. Mais le lendemain, *La Meuse* titre « L'ensemble des boutiques Darcis fermées. Selon la porte-parole, (et je ne suis pas la porte-parole) Florence Delvaux. » Donc selon mon expérience, plus jamais je ne le fais oralement.

J'utiliserai d'abord les journalistes, d'abord parce que je suis attaché de presse, mais c'est aussi lié à mon métier et mon expérience, un autre communicant ne répondra pas la même chose que moi. Je vais plus facilement mettre une priorité envers les journalistes parce que j'ai une relation privilégiée avec eux et que je vais avoir un certain contrôle de l'information. Je vais, en parallèle, travailler avec les réseaux sociaux mais l'information partira d'abord du site Internet et sera sûrement partagée sur les réseaux sociaux.

3. Selon vous, les médias sociaux ont-ils un impact positif dans la communication de crise ? Peuvent-ils aider à régler une situation sensible plus rapidement qu'avant ? Ou au contraire, les réseaux sociaux sont-ils néfastes à la communication de crise ?

C'est une lame à double tranchant, c'est comme les médias traditionnels et ça dépend de comment l'information sera interprétée. Ça va également dépendre de comment l'information est communiquée sur les réseaux sociaux, mais il n'y a rien à faire, ce n'est pas parce qu'on parle la même langue qu'on parle le même langage. Du coup l'interprétation d'un mot pour quelqu'un n'a pas la même signification pour quelqu'un d'autre et c'est là qu'il faut faire super attention.

Par exemple, aujourd'hui il y a une nouvelle campagne routière avec un chien et des lunettes bleues en disant « roulez tranquille, c'est chill. » Il n'y a personne qui la comprend ! Tout le monde la regarde mais personne ne la comprend, c'est un flop total. Le message n'est pas clair, il est interprétable et surtout il n'est pas compréhensible pour tout le monde, il est trop jeune.

Ça dépend donc de la crise, il y des cas où ce n'est pas obligé d'être retranscrit au travers des réseaux sociaux puisque ça pourrait plus produire un mouvement de panique qu'autre chose. Donc ça va dépendre du sujet et de la cible.

4. Quelles sont les clefs d'une bonne communication de crise ?

Prévoir l'imprévu, avoir prévu, avant, un certain nombre de cas de figure qui pourraient arriver, avoir désigné les bonnes personnes, qui peut répondre, il ne faut pas être seul dans la réflexion il doit y avoir une collaboration de différents départements. Il faut également faire bloc, ensemble et surtout, avant de communiquer en externe, il faut communiquer en interne et accorder les violons de tout le monde. Le plus important, c'est qu'il doit y avoir un seul son de cloche.

Le problème, c'est qu'on ne peut pas interférer dans la liberté de parole, on ne peut pas interdire à un employé de parler, sauf si ça fait partie de son contrat de travail, et si l'ouvrier à envie d'aller discuter avec un journaliste et dire que c'est un drame, il en a le droit.

C'est donc très important de préparer, il ne faut pas attendre que la crise soit là pour se demander ce qu'on doit faire. On est dans l'urgence, il faut donc une personne qui décide, il faut être dans l'ordre du directif, pas du collaboratif. Lorsque la crise est là, ce n'est plus le moment de la discussion.

5. Que faut-il absolument éviter, quels sont les faux pas en cas de crise ?

Mentir. C'est la règle du communicant. Même si on dit toujours que les communicateurs sont des menteurs, en fait non. Pour moi un bon communicant est quelqu'un qui dit toujours la vérité, mais ce n'est pas pour ça qu'il dit tout. C'est la meilleure manière de se prendre les pieds dans le tapis que de mentir.

Mais « je ne dis pas tout », ça peut être un mensonge par omission, mais il vaut mieux expliquer qu'on n'est pas habilité à répondre à la question. Il vaut mieux ne rien dire que de dire des bêtises et faire attention à ce qu'on dit. Il faut à tout prix garder le contrôle de sa communication, en sachant qu'on ne le garde pas à 100% dans une crise, il y aura toujours de l'interprétation. De plus, il faut adapter sa communication en fonction de son support, on n'écrit pas comme on parle donc un dossier de presse sera différent d'un message sur les réseaux sociaux par exemple.

6. En prenant une situation de crise fictive, comment réagiriez-vous, que feriez-vous, dans quelle ordre et pourquoi ?

Dans les grandes lignes c'est se réunir, combien de communicants, communiquer rapidement et de manière cohérente.

Ca dépend de laquelle, les crises sont tellement différentes les unes des autres, en fonction du milieu aussi. Dans l'agro-alimentaire par exemple, entre un rappel d'un produit de l'AFSCA ou un incendie dans un atelier, on n'est pas du tout sur la même chose. Ça va dépendre s'il y a de l'implication humaine ou pas, si ça touche la santé, en fait il y aura des degrés qui seront plus forts que d'autres. Il ne faut pas oublier que le scandale fait couler de l'encre, les gens aiment regarder par la fenêtre du voisin pour voir ce qu'il s'y passe.

La communication mise en place va vraiment dépendre du type de crise. D'abord il faut réunir les personnes liées à la crise puis il faut prendre des décisions ensemble. Mais tout ça dans la rapidité et tout aura été prévu à l'avance. Par exemple, avec certains de mes clients, toutes les procédures sont déjà mises au point, les employés savent qu'ils n'ont pas le droit de

communiquer avec la presse, ils savent ce qu'ils doivent faire. Les choses sont donc cadencées à l'avance.

7. Pensez-vous qu'il y ait certaines « règles », méthodes de la communication de crise qui sont aujourd'hui inutilisables et inenvisageables à cause des réseaux sociaux ?

Ça va de plus en plus vite, donc la rapidité est de plus en plus importante, puisque n'importe qui qui a un smartphone peut devenir une source d'information. Par exemple, le cas de l'incendie des ateliers de Jean-Philippe Darcis, ça a commencé par un post d'une personne qui a vu de la fumée au-dessus du toit. Les premières personnes ont donné ces informations- là, puis ils ont entendu les pompiers et donc ils ont continué de filmer. Les pompiers ont prévenu les journalistes, et tout s'est accéléré.

8. Selon vous, se préparer à l'avance, avant même qu'une crise ne puisse être même envisageable, est-ce nécessaire ?

Absolument oui. C'est comme ça qu'on la solutionne le mieux. Même s'il y a toujours de l'imprévu dans une crise, si tu n'es pas prêt, le temps de mettre en place la cellule de crise, c'est déjà trop tard. Tout doit être décidé en amont : qui doit prendre la parole avec qui, est-ce que c'est le directeur de l'entreprise ou les ressources humaines qui doivent parler aux journalistes, tout doit être prêt en amont. Ce n'est pas au moment où la crise survient qu'on doit mettre en place qui fait quoi, c'est trop tard.

Il faut être prêt à n'importe quoi, à partir du moment où on est une entreprise, il faut être prêt à tout envisager. Par exemple, on travaille beaucoup avec des entreprises agro-alimentaires qui doivent être prêtes à des rappels de produit. Tout est organisé en amont : on a un communiqué de presse déjà prêt à être envoyé par exemple.

Donc se préparer à l'avance est d'autant plus nécessaire avec les réseaux sociaux parce que ça va plus vite qu'avant et c'est ça qui change la donne. Les journalistes ne prennent plus la peine de vérifier leurs sources parce que dans l'heure, un autre journal aura publié l'information.

9. Une transparence totale est-elle nécessaire ou bien est-ce dangereux ?

Ça dépend du sujet. Pour certains sujets, tu ne peux pas tout dire, mais tout ce qui est dit doit toujours être vrai. La transparence totale, c'est une lame à double tranchant.

Si on prend l'exemple de l'incendie de l'atelier de Jean-Philippe Darcis, première expertise, c'est un court-circuit, quinze jours plus tard le feu reprend au même endroit alors qu'il n'y a plus personne dans l'atelier, il s'avère qu'il y a sept foyers différents donc c'est criminel. Donc

la première expertise est remise en cause, et on soupçonne quelqu'un, mais on ne peut pas communiquer qui on soupçonne. Pourtant on a une information, mais légalement on ne peut pas accuser quelqu'un comme ça. La transparence totale est surtout compliquée à mettre en œuvre quand il y a des personnes mises en cause. Maintenant le public sait que c'est l'un des anciens apprentis, mais nous on le sait depuis le début.

10. Quel est selon vous le mot d'ordre en cas de crise ?

C'est la préparation et après c'est l'efficacité et la rapidité d'action. Il ne faut pas que ça se change en rumeur. Et une rumeur c'est quoi, c'est un manque d'information, ça devient collectif et ça repose sur du psychologique car généralement c'est lié à quelque chose dont on a peur et donc ça prend une dimension énorme, inimaginable et fantasmagorique.

11. Si vous avez suivi l'affaire, pensez-vous que Facebook ait bien réagi ? Oui, non, pourquoi ?

Ils ont attendu beaucoup trop longtemps avant de faire une déclaration. La première déclaration peut simplement être : nous n'avons pas encore toutes les informations nécessaires, nous allons investiguer, nous ne voulons pas cacher quoi que ce soit, mais nous voulons d'abord comprendre en interne ce qu'il se passe avant de communiquer en externe, dans le but de transmettre l'information la plus sûre possible.

Il faut donc communiquer même si on n'a rien à communiquer, tenir les gens au courant est indispensable afin d'éviter les rumeurs et les spéculations.

Toutefois, s'ils avaient répondu directement, les effets auraient peut-être été les mêmes. Soit on se dépêche et on se prend les pieds dans le tapis, soit on attend trop et on est accusé de rétention d'information et de nouveau on se prend les pieds dans le tapis, c'est donc compliqué de savoir quoi faire.

Pour moi, l'une des meilleures communications aurait été de dire qu'aujourd'hui ils avaient besoin de comprendre la situation, qu'ils devaient investiguer.

Martine Moreau

Crisis and communication manager, EDF Luminus, Bruxelles, rencontrée le 18 avril 2019.

1. Les réseaux sociaux sont-ils aussi importants qu'ils le paraissent dans la communication d'une entreprise, a fortiori en cas de crise ?

Oui, bien-sûre, parce que les réseaux sociaux accélèrent absolument tout dans la communication, et donc il faut en tenir compte, on n'a plus le choix, les réseaux sociaux font partie intégrante du plan de communication et du plan de communication de crise.

Sur dix ans les choses ont beaucoup changé. Le premier manuel de crise que j'ai développé il y a dix ans ne portait aucune mention des médias sociaux alors que maintenant c'est un chapitre à part entière et c'est quelque chose qui fait partie des préoccupations dès qu'on a le moindre souci, dès qu'un comité de crise se réunit, c'est une des premières choses à laquelle on pense. Donc les choses se sont inversées : d'abord les réseaux sociaux puis les médias traditionnels.

Cependant, ce qui est toujours vrai c'est qu'en cas de crise, dans l'heure, on sort un communiqué de presse. C'est toujours la même règle de base qu'il y a dix ans, mais aujourd'hui, dans l'heure, les gens commencent à communiquer sur les réseaux sociaux, donc on ne communique pas directement mais on lance directement le *monitoring*.

De plus, en interne on utilise aussi beaucoup des applications comme Whatsapp, qui est très proche des réseaux sociaux, pour communiquer entre nous. Donc, aujourd'hui, la communication entre les membres des équipes de crise se fait via ces applications alors qu'avant ça ne se faisait pas du tout. Donc, les réseaux sociaux peuvent faciliter la gestion d'une crise, mais en même temps ça complique la situation parce que les gens réagissent très très vite et donc l'entreprise doit réagir très vite aussi.

2. En cas de crise, quels sont les médias dont vous vous occupez en premier lieu : les médias traditionnels ou les réseaux sociaux ? Et seriez-vous active sur l'ensemble de vos réseaux sociaux ainsi que sur le site Internet ? oui, non, Pourquoi ?

Nous utilisons un peu moins le site Internet, c'est d'abord les réseaux sociaux.

En cas de crise, on a identifié un certain nombre de publics cibles et en fonction des publics les canaux sont différents et les équipes de gestion sont aussi différentes. Il y a deux équipes, une de gestion, la *crisis management team* qui est composée des membres du comité de direction assistés d'un certain nombre d'experts qui prennent les décisions opérationnelles et stratégiques ; la *crisis communication team* qui est une équipe séparée composée de communicants de chez EDF Luminus mais également externe qui se charge de la communication de sorte que les personnes de l'autre équipe soient déchargées des tâches de type communication et puissent se concentrer sur la gestion de la crise. Dans certains cas, il y a également la *local crisis team* qui se trouve sur un site à distance alors que les deux autres sont d'office à Bruxelles.

Les publics sont répartis en fonction de ces deux équipes. La CMT se focalise sur les politiques et les actionnaires, et le reste des publics seront répartis parmi les membres de la CCT. Par exemple les familles des victimes sont gérées par les ressources humaines, les fournisseurs par le département des achats, les médias sociaux par l'équipe de communication externe, etc. donc on voit que les réseaux sociaux sont considérés comme un public à part entière.

Les canaux dépendent donc du public, les familles des victimes ce sera le téléphone, les fournisseurs ce sera le site Internet ou par mail, la presse par communiqué, les réseaux sociaux en direct, les clients via le téléphone ou le site Internet, etc. Chaque public a sa stratégie particulière et tout est décrit de façon détaillée dans le plan de crise, le rôle de chacun est repris en détail dans le document, ainsi si quelqu'un est absent, le rôle peut être repris par une autre personne assez facilement.

3. Selon vous, les médias sociaux ont-ils un impact positif dans la communication de crise ? Peuvent-ils (médias sociaux) aider à régler une situation sensible plus rapidement qu'avant ? Ou au contraire, les réseaux sociaux sont-ils néfastes à la communication de crise ?

Les deux je dirais, c'est une arme à double tranchant. L'aspect positif et à la fois négatif, c'est que tu peux communiquer très vite, tu peux atteindre un maximum de personne en un temps record. Maintenant il faut se dire qu'on n'est pas les seuls à les utiliser et donc les mauvaises nouvelles et les rumeurs se propagent également bien plus vite. C'est pour ça qu'il faut être rapide.

4. Quelles sont les clefs d'une bonne communication de crise ?

Une bonne préparation et une bonne mobilisation de toutes les équipes.

5. Que faut-il absolument éviter, quels sont les faux pas en cas de crise ?

Paniquer, communiquer trop vite et communiquer des choses qu'on ne sait pas. Il faut s'en tenir à ce qu'on sait. Ne jamais interpréter et ne jamais broder. Il vaut mieux dire qu'on ne sait pas et qu'on va se renseigner et rappeler ensuite que de dire quelque chose qui n'est pas vrai ou qui est vrai mais qui va choquer. Il faut éviter d'être maladroit, de choquer les gens. Surtout ne pas communiquer avec la presse si on n'a pas l'habilité à le faire. Chez nous, il y a des personnes spécialisée dans la relation avec la presse, les porte-paroles, ils sont formés pour, ils savent quoi dire, ils ont les bons réflexes.

6. En prenant une situation de crise fictive, comment réagiriez-vous, que feriez-vous, dans quelle ordre et pourquoi ?

Par exemple, il y a une explosion dans l'une de nos centrales électriques, c'est le risque le plus facile à identifier. Donc, je reçois un coup de fil me disant qu'il y a eu une explosion à Seraing. Je vais suivre le flux d'information. Mon premier job, c'est donc de collecter les infos et de rédiger un communiqué de presse.

La première personne qui fait face à la crise est censée remonter l'information selon une structure bien définie. Cette structure est dédoublée, il y a deux canaux de communication pour s'assurer que la communication se passe bien.

Si c'est une personne à la centrale qui a découvert l'explosion, il doit appeler le *dispatching* et les services d'urgence, et sur le site on active le plan d'urgence interne.

Puis l'info remonte par deux canaux : via le responsable sécurité-environnement et via le canal opérationnel. À ce moment-là, le CEO, en collaboration avec le directeur concerné (production par exemple), va décider de s'il s'agit d'une crise qui mérite la mise en place du dispositif de crise. Si oui, les deux équipes sont mises en place : d'abord celle de gestion de crise qui va prendre en charge les actions opérationnelles et ensuite l'équipe de communication de crise qui se charge de la communication.

7. Pensez-vous qu'il y ait certaines « règles », méthodes de la communication de crise qui sont aujourd'hui inutilisables et inenvisageables à cause des réseaux sociaux ?

Oui, ça peut arriver par exemple qu'on ne réunisse pas les deux équipes au complet dans deux salles différentes, mais on va vite réunir quelques personnes clefs parce qu'il faut aller vite. C'est donc encore une question de vitesse.

Donc cette étape « des deux équipes » peut être sautée pour gagner du temps, tout est encore plus dans l'urgence.

Depuis dix ans, le processus s'est allégé pour aller plus vite et être plus agile.

8. Selon vous, se préparer à l'avance, avant même qu'une crise ne puisse être même envisageable, est-ce nécessaire ?

Oh oui, c'est nécessaire et c'est même la clef d'une communication de crise réussie. Ici, tout est prévu à l'avance. On a un plan de crise prêt à l'emploi avec toutes les procédures détaillées. C'est la majeure partie du travail. En cas de crise on n'a pas le temps de commencer à réfléchir et à se demander quoi faire. C'est également pour ça qu'au sein de l'entreprise, on forme le personnel pour que tout le monde ait les mêmes réflexes. Les membres des équipes de crises savent que s'ils reçoivent un sms maintenant leur disant de se rendre dans les salles de crises,

ils savent où c'est et ils savent ce qu'ils doivent faire. Tout n'est jamais prévu, dans une crise il y a toujours de l'inconnu, mais l'idéal c'est de prévoir un maximum de choses à l'avance pour ne pas avoir de surprise ou tout du moins avoir les bonnes réactions en cas d'imprévu.

Dans toute entreprise, ou du moins celles qui comportent des risques, il faut être prêt et avoir identifié les bonnes personnes. Il faut faire des *refresh* régulièrement, c'est important, il faudrait le faire plusieurs fois par an, des coups de sonde, des exercices de simulation mais on n'a pas le temps.

Les procédures préalables se développent avec le temps, par exemple, maintenant on a des procédures en cas d'attaque terroriste, de pénurie d'électricité, de problème avec les éoliennes. Donc en fonction de l'actualité et de ce qu'on pense, on se prépare au fur et à mesure.

9. La communication de crise dans un milieu qui touche à la politique est-elle différente ? quelle influence a la politique sur votre communication ?

C'est simplement un autre public, avec des codes différents, un langage différent, et c'est pour ça que, là, on fait appel à des experts qui connaissent bien les habitudes du monde politique afin de gérer cette partie de la communication.

Dans certain cas, la communication va un peu nous échapper, les autorités vont reprendre les choses en main et donc on va devoir travailler en étroite collaboration avec les autorités.

Dans notre manuel, on a aussi une partie qui explique comment collaborer avec les autorités. Il se peut qu'on soit en contact avec les autorités, communales, provinciales ou fédérales et elles vont mettre en œuvre leurs propres dispositifs sur lesquels on a très peu de contrôle, c'est nous qui devons collaborer avec elles et pas l'inverse.

10. Une transparence totale est-elle nécessaire ou bien est-ce dangereux ?

Ça peut être dangereux, disons qu'il faut être honnête dans la communication, mais tout dire je ne suis pas certaine. Ce qu'on dit il faut le dire bien et de façon honnête. Donc transparence oui, mais limitée.

11. Quel est selon vous le mot d'ordre en cas de crise ?

On a développé une carte de crise qui comporte les instructions de base. Chez nous la première réaction c'est la confirmation de ses disponibilités immédiatement ou désigner un *backup* si on n'est pas là (en vacances). Ensuite, rendez-vous dans la salle de crise. Puis, ouvrez l'application du *toolbox* et vérifiez votre rôle, on conseille aux membres des équipes de crise de relire leur rôle dès le début d'une crise. Par exemple, je sais que je dois rassembler les infos pour faire un

communiqué de presse qui sera prêt dans l'heure. Il faut également emporter son téléphone mobile, son laptop et tous les autres outils dont on pourrait avoir besoin et finalement ouvrir le *toolbox*.

Sur la carte il y a aussi les numéros d'appel d'urgence, les numéros des salles de crise, les coordonnées privées des membres des équipes de crise et celui de l'assistance du CEO. Il y a également les 5 S qui sont très pratiques : *structure check, situation analysis, set priorities, stakeholders, step back*.

12. Si vous avez suivi l'affaire, pensez-vous que Facebook ait bien réagit ? Oui, non, pourquoi ?

Ils ont attendu bien trop longtemps, pourtant ils devraient être des pros. Il y a sans doute une raison qu'on ne connaît pas, et aux États-Unis les choses sont différentes aussi, mais mon premier sentiment c'est qu'il faut communiquer tout de suite, on n'attend pas quatre jours.

2. COMMUNIQUÉ DE PRESSE DE PAUL GREWALD : 16 MARS 2018

March 16, 2018

Suspending Cambridge Analytica and SCL Group From Facebook

“
Protecting people’s information is at the heart
of everything we do, and we require the same
from people who operate apps on Facebook.
”

By [Paul Grewal](#), VP & Deputy General Counsel

Update on March 17, 2018, 9:50 AM PT:

The claim that this is a data breach is completely false. Aleksandr Kogan requested and gained access to information from users who chose to sign up to his app, and everyone involved gave their consent. People knowingly provided their information, no systems were infiltrated, and no passwords or sensitive pieces of information were stolen or hacked.

Originally published on March 16, 2018:

We are suspending Strategic Communication Laboratories (SCL), including their political data analytics firm, Cambridge Analytica, from Facebook. Given the public prominence of this organization, we want to take a moment to explain how we came to this decision and why.

We Maintain Strict Standards and Policies

Protecting people’s information is at the heart of everything we do, and we require the same from people who operate apps on Facebook. In 2015, we learned that a psychology professor at the University of Cambridge named Dr. Aleksandr Kogan lied to us and violated our [Platform Policies](#) by passing data from an app that was using Facebook Login to SCL/Cambridge Analytica, a firm that does political, government and military work around the globe. He also passed that data to Christopher Wylie of Eunoia Technologies, Inc.

Like all app developers, Kogan requested and gained access to information from people after they chose to download his app. His app, “thisisyourdigitallife,” offered a personality prediction, and billed itself on Facebook as “a research app used by psychologists.” Approximately 270,000 people downloaded the app. In so doing, they gave their consent for Kogan to access information such as the city they set on their profile, or content they had liked, as well as more limited information about friends who had their privacy settings set to allow it.

Although Kogan gained access to this information in a legitimate way and through the proper channels that governed all developers on Facebook at that time, he did not subsequently abide

by our rules. By passing information on to a third party, including SCL/Cambridge Analytica and Christopher Wylie of Eunoia Technologies, he violated our platform policies. When we learned of this violation in 2015, we removed his app from Facebook and demanded certifications from Kogan and all parties he had given data to that the information had been destroyed. Cambridge Analytica, Kogan and Wylie all certified to us that they destroyed the data.

Breaking the Rules Leads to Suspension

Several days ago, we received reports that, contrary to the certifications we were given, not all data was deleted. We are moving aggressively to determine the accuracy of these claims. If true, this is another unacceptable violation of trust and the commitments they made. We are suspending SCL/Cambridge Analytica, Wylie and Kogan from Facebook, pending further information.

We are committed to vigorously enforcing our policies to protect people's information. We will take whatever steps are required to see that this happens. We will take legal action if necessary to hold them responsible and accountable for any unlawful behavior.

How Things Have Changed

We are constantly working to improve the safety and experience of everyone on Facebook. In the past five years, we have made significant improvements in our ability to detect and prevent violations by app developers. Now all apps requesting detailed user information go through our [App Review process](#), which requires developers to justify the data they're looking to collect and how they're going to use it – before they're allowed to even ask people for it.

In 2014, after hearing feedback from the Facebook community, we made an update to ensure that each person decides what information they want to share about themselves, including their friend list. This is just one of the many ways we give people the tools to [control their experience](#). Before you decide to use an app, you can review the permissions the developer is requesting and choose which information to share. You can [manage or revoke](#) those permissions at any time.

On an ongoing basis, we also do a variety of manual and automated checks to ensure compliance with our policies and a positive experience for users. These include steps such as random audits of existing apps along with the regular and proactive monitoring of the fastest growing apps.

We enforce our policies in a variety of ways — from working with developers to fix the problem, to suspending developers from our platform, to pursuing litigation.

3. COMMUNIQUÉ DE PRESSE DE MARK ZUCKERBERG SUR SON COMPTE FACEBOOK 21 MARS 2018

[Mark Zuckerberg](#)

21 mars 2018 · [Menlo Park, États-Unis](#) ·

I want to share an update on the Cambridge Analytica situation -- including the steps we've already taken and our next steps to address this important issue.

We have a responsibility to protect your data, and if we can't then we don't deserve to serve you. I've been working to understand exactly what happened and how to make sure this doesn't happen again. The good news is that the most important actions to prevent this from happening again today we have already taken years ago. But we also made mistakes, there's more to do, and we need to step up and do it.

Here's a timeline of the events:

In 2007, we launched the Facebook Platform with the vision that more apps should be social. Your calendar should be able to show your friends' birthdays, your maps should show where your friends live, and your address book should show their pictures. To do this, we enabled people to log into apps and share who their friends were and some information about them.

In 2013, a Cambridge University researcher named Aleksandr Kogan created a personality quiz app. It was installed by around 300,000 people who shared their data as well as some of their friends' data. Given the way our platform worked at the time this meant Kogan was able to access tens of millions of their friends' data.

In 2014, to prevent abusive apps, we announced that we were changing the entire platform to dramatically limit the data apps could access. Most importantly, apps like Kogan's could no longer ask for data about a person's friends unless their friends had also authorized the app. We also required developers to get approval from us before they could request any sensitive data from people. These actions would prevent any app like Kogan's from being able to access so much data today.

In 2015, we learned from journalists at The Guardian that Kogan had shared data from his app with Cambridge Analytica. It is against our policies for developers to share data without people's consent, so we immediately banned Kogan's app from our platform, and demanded that Kogan and Cambridge Analytica formally certify that they had deleted all improperly acquired data. They provided these certifications.

Last week, we learned from The Guardian, The New York Times and Channel 4 that Cambridge Analytica may not have deleted the data as they had certified. We immediately banned them from using any of our services. Cambridge Analytica claims they have already deleted the data and has agreed to a forensic audit by a firm we hired to confirm this. We're also working with regulators as they investigate what happened.

This was a breach of trust between Kogan, Cambridge Analytica and Facebook. But it was also a breach of trust between Facebook and the people who share their data with us and expect us to protect it. We need to fix that.

In this case, we already took the most important steps a few years ago in 2014 to prevent bad actors from accessing people's information in this way. But there's more we need to do and I'll outline those steps here:

First, we will investigate all apps that had access to large amounts of information before we changed our platform to dramatically reduce data access in 2014, and we will conduct a full audit of any app with suspicious activity. We will ban any developer from our platform that does not agree to a thorough audit. And if we find developers that misused personally identifiable information, we will ban them and tell everyone affected by those apps. That includes people whose data Kogan misused here as well.

Second, we will restrict developers' data access even further to prevent other kinds of abuse. For example, we will remove developers' access to your data if you haven't used their app in 3 months. We will reduce the data you give an app when you sign in -- to only your name, profile

photo, and email address. We'll require developers to not only get approval but also sign a contract in order to ask anyone for access to their posts or other private data. And we'll have more changes to share in the next few days.

Third, we want to make sure you understand which apps you've allowed to access your data. In the next month, we will show everyone a tool at the top of your News Feed with the apps you've used and an easy way to revoke those apps' permissions to your data. We already have a tool to do this in your privacy settings, and now we will put this tool at the top of your News Feed to make sure everyone sees it.

Beyond the steps we had already taken in 2014, I believe these are the next steps we must take to continue to secure our platform.

I started Facebook, and at the end of the day I'm responsible for what happens on our platform. I'm serious about doing what it takes to protect our community. While this specific issue involving Cambridge Analytica should no longer happen with new apps today, that doesn't change what happened in the past. We will learn from this experience to secure our platform further and make our community safer for everyone going forward.

I want to thank all of you who continue to believe in our mission and work to build this community together. I know it takes longer to fix all these issues than we'd like, but I promise you we'll work through this and build a better service over the long term.

   275 K

54 K commentaires 68 K partages

4. INTERVIEWS ACCORDÉES PAR MARK ZUCKERBERG LE 21 MARS 2018

4.1. Wired

AUTHOR: NICHOLAS THOMPSON
03.21.18 09:00 PM

MARK ZUCKERBERG TALKS TO WIRED ABOUT FACEBOOK'S PRIVACY PROBLEM

Mark Zuckerberg says Facebook will investigate "every single app that was operating" before the company changed its data-handling policies in 2014.

JOSH EDELSON/AFP/GETTY IMAGES

FOR THE PAST four days, Facebook has been taken to the woodshed by critics, the stock market, and regulators after it was reported that the data-science firm Cambridge Analytica obtained the data of 50 million Facebook users. Until Wednesday, Mark Zuckerberg had stayed silent. On Wednesday afternoon, though, he addressed the problem in a personal Facebook post and laid out some of the solutions he will introduce.

He then gave an interview to WIRED in which he discussed the recent crisis, the mistakes Facebook made, and different models for how the company could be regulated. He also discussed the possibility that another—Russian—shoe could drop. Here is a transcript of that conversation:

Nicholas Thompson: You learned about the Cambridge Analytica breach in late 2015, and you got them to sign a legal document saying the Facebook data they had misappropriated had been deleted. But in the two years since, there were all kinds of stories in the press that could have made one doubt and mistrust them. Why didn't you dig deeper to see if they had misused Facebook data?

Mark Zuckerberg: So in 2015, when we heard from journalists at The Guardian that Aleksandr Kogan seemed to have shared data with Cambridge Analytica and a few other parties, the immediate actions that we took were to ban Kogan's app and to demand a legal certification from Kogan and all the other folks who he shared it with. We got those certifications, and Cambridge Analytica had actually told us that they actually hadn't received raw Facebook data at all. It was some kind of derivative data, but they had deleted it and weren't [making] any use of it.

In retrospect, though, I think that what you're pointing out here is one of the biggest mistakes that we made. And that's why the first action that we now need to go take is to not just rely on certifications that we've gotten from developers, but [we] actually need to go and do a full investigation of every single app that was operating before we had the more restrictive platform policies—that had access to a lot of data—and for any app that has any suspicious activity, we're going to go in and do a full forensic audit. And any developer who won't sign up for that we're going to kick off the platform. So, yes, I think the short answer to this is that's the step that I think we should have done for Cambridge Analytica, and we're now going to go do it for

every developer who is on the platform who had access to a large amount of data before we locked things down in 2014.

NT: OK, great. I did write a piece this week saying I thought that was the main mistake Facebook made.

MZ: The good news here is that the big actions that we needed to take to prevent this from happening today we took three or four years ago. But had we taken them five or six years ago, we wouldn't be here right now. So I do think early on on the platform we had this very idealistic vision around how data portability would allow all these different new experiences, and I think the feedback that we've gotten from our community and from the world is that privacy and having the data locked down is more important to people than maybe making it easier to bring more data and have different kinds of experiences. And I think if we'd internalized that sooner and had made these changes that we made in 2014 in, say, 2012 or 2010 then I also think we could have avoided a lot of harm.

NT: And that's a super interesting philosophical change, because what interests me the most about this story is that there are hard tradeoffs in everything. The critique of Facebook two weeks ago was that you need to be more open with your data, and now it's that certain data needs to be closed off. You can encrypt data more, but if you encrypt data more it makes it less useful. So tell me the other philosophical changes that have been going through your mind during the past 72 hours as you've been digging into this.

MZ: Well that's the big one, but I think that that's been decided pretty clearly at this point. I think the feedback that we've gotten from people—not only in this episode but for years—is that people value having less access to their data above having the ability to more easily bring social experiences with their friends' data to other places. And I don't know, I mean, part of that might be philosophical, it may just be in practice what developers are able to build over the platform, and the practical value exchange, that's certainly been a big one. And I agree. I think at the heart of a lot of these issues we face are tradeoffs between real values that people care about. You know, when you think about issues like fake news or hate speech, right, it's a tradeoff between free speech and free expression and safety and having an informed community. These are all the challenging situations that I think we are working to try to navigate as best we can.

NT: So is it safe to assume that, as you went through the process over the past few days, you've been talking about the tradeoffs, looking at a wide range of solutions, and you picked four or five of them that are really good, that are solid, that few people are going to dispute? But that there's a whole other suite of changes that are more complicated that we may hear about from you in the next few weeks?

MZ: There are definitely other things that we're thinking about that are longer term. But there's also a lot of nuance on this, right? So there are probably 15 changes that we're making to the platform to further restrict data, and I didn't list them all, because a lot of them are kind of nuanced and hard to explain—so I kind of tried to paint in broad strokes what the issues are, which were first, going forward, making sure developers can't get access to this kind of data. The good news there is that the most important changes there had been made in 2014. But there

are still several other things that, upon examination, it made sense to do now. And then the other is just that we want to make sure that there aren't other Cambridge Analyticas out there. And if they were able to skate by giving us, say, fraudulent legal certification, I just think our responsibility to our community is greater than to just rely on that from a bunch of different actors who might have signals, as you say, of doing suspicious things. So I think our responsibility is to now go and look at every single app and to, any time there's anything suspicious, get into more detail and do a full audit of them. Those, I think, are the biggest pieces.

NT: Got it. We're learning a lot every day about Cambridge Analytica, and we're learning what they did. How confident are you that Facebook data didn't get into the hands of Russian operatives—into the Internet Research Agency, or even into other groups that we may not have found yet?

MZ: I can't really say that. I hope that we will know that more certainly after we do an audit. You know, for what it's worth on this, the report in 2015 was that Kogan had shared data with Cambridge Analytica and others. When we demanded the certification from Cambridge Analytica, what they came back with was saying: Actually, we never actually received raw Facebook data. We got maybe some personality scores or some derivative data from Kogan, but actually that wasn't useful in any of the models, so we'd already deleted it and weren't using it in anything. So yes, we'll basically confirm that we'll fully expunge it all and be done with this.

So I'm not actually sure where this is going to go. I certainly think the New York Times and Guardian and Channel 4 reports that we received last week suggested that Cambridge Analytica still had access to the data. I mean, those sounded credible enough that we needed to take major action based on it. But, you know, I don't want to jump to conclusions about what is going to be turned up once we complete this audit. And the other thing I'd say is that we have temporarily paused the audit to cede to the UK regulator, the ICO [Information Commissioner's Office], so that they can do a government investigation—I think it might be a criminal investigation, but it's a government investigation at a minimum. So we'll let them go first. But we certainly want to make sure that we understand how all this data was used and fully confirm that no Facebook community data is out there.

NT: But presumably there's a second level of analysis you could do, which would be to look at the known stuff from the Internet Research Agency, to look at data signatures from files you know Kogan had, and to see through your own data, not through the audited data, whether there's a potential that that information was passed to the IRA. Is that investigation something that's ongoing?

MZ: You know, we've certainly looked into the IRA's ad spending and use in a lot of detail. The data that Kogan's app got, it wasn't watermarked in any way. And if he passed along data to Cambridge Analytica that was some kind of derivative data based on personality scores or something, we wouldn't have known that, or ever seen that data. So it would be hard to do that analysis. But we're certainly looking into what the IRA did on an ongoing basis. The more important thing, though, that I think we're doing there is just trying to make the sure government has all the access to the content that they need. So they've given us certain warrants, we're cooperating as much as we can with those investigations, and my view, at least, is that the US government and special counsel are going to have a much broader view of all the different signals in the system than we're going to—including, for example, money transfers and things

like that that we just won't have access to be able to understand. So I think that that's probably the best bet of coming up with a link like that. And nothing that we've done internally so far has found a link—doesn't mean that there isn't one—but we haven't identified any.

NT: Speaking of Congress, there are a lot of questions about whether you will go and testify voluntarily, or whether you'll be asked in a more formal sense than a tweet. Are you planning to go?

MZ: So, here's how we think about this. Facebook regularly testifies before Congress on a number of topics, most of which are not as high profile as the Russia investigation one recently. And our philosophy on this is: Our job is to get the government and Congress as much information as we can about anything that we know so they have a full picture, across companies, across the intelligence community, they can put that together and do what they need to do. So, if it is ever the case that I am the most informed person at Facebook in the best position to testify, I will happily do that. But the reason why we haven't done that so far is because there are people at the company whose full jobs are to deal with legal compliance or some of these different things, and they're just fundamentally more in the details on those things. So as long as it's a substantive testimony where what folks are trying to get is as much content as possible, I'm not sure when I'll be the right person. But I would be happy to if I were.

NT: OK. When you think about regulatory models, there's a whole spectrum. There are kind of simple, limited things, like the Honest Ads Act, which would be more openness on ads. There's the much more intense German model, or what France has certainly talked about. Or there's the ultimate extreme, like Sri Lanka, which just shut social media down. So when you think about the different models for regulation, how do you think about what would be good for Facebook, for its users, and for civic society?

MZ: Well, I mean, I think you're framing this the right way, because the question isn't "Should there be regulation or shouldn't there be?" It's "How do you do it?" And some of the ones, I think, are more straightforward. So take the Honest Ads Act. Most of the stuff in there, from what I've seen, is good. We support it. We're building full ad transparency tools; even though it doesn't necessarily seem like that specific bill is going to pass, we're going to go implement most of it anyway. And that's just because I think it will end up being good for our community and good for the Internet if Internet services live up to a lot of the same standards, and even go further than TV and traditional media have had to in advertising—that just seems logical. There are some really nuanced questions, though, about how to regulate which I think are extremely interesting intellectually. So the biggest one that I've been thinking about is this question of: To what extent should companies have a responsibility to use AI tools to kind of self-regulate content? Here, let me kind of take a step back on this. When we got started in 2004 in a dorm room, there were two big differences about how we governed content on the service. Basically, back then people shared stuff and then they flagged it and we tried to look at it. But no one was saying, "Hey, you should be able to proactively know every time someone posts something bad," because the AI tech was much less evolved, and we were a couple of people in a dorm room. So I think people understood that we didn't have a full operation that can go deal with this. But now you fast-forward almost 15 years and AI is not solved, but it is improving to the point where we can proactively identify a lot of content—not all of it, you know; some really nuanced hate speech and bullying, it's still going to be years before we can get at—but, you know, nudity, a lot of terrorist content, we can proactively determine a lot of

the time. And at the same time we're a successful enough company that we can employ 15,000 people to work on security and all of the different forms of community [operations]. So I think there's this really interesting question of: Now that companies increasingly over the next five to 10 years, as AI tools get better and better, will be able to proactively determine what might be offensive content or violate some rules, what therefore is the responsibility and legal responsibility of companies to do that? That, I think, is probably one of the most interesting intellectual and social debates around how you regulate this. I don't know that it's going to look like the US model with Honest Ads or any of the specific models that you brought up, but I think that getting that right is going to be one of the key things for the Internet and AI going forward.

NT: So how does government even get close to getting that right, given that it takes years to make laws and then they're in place for more years, and AI will be completely different in two years from what it is now? Do they just set you guidelines? Do they require a certain amount of transparency? What can be done, or what can the government do, to help guide you in this process?

MZ: I actually think it's both of the things that you just said. So I think what tends to work well are transparency, which I think is an area where we need to do a lot better and are working on that and are going to have a number of big announcements this year, over the course of the year, about transparency around content. And I think guidelines are much better than dictating specific processes.

So my understanding with food safety is there's a certain amount of dust that can get into the chicken as it's going through the processing, and it's not a large amount—it needs to be a very small amount—and I think there's some understanding that you're not going to be able to fully solve every single issue if you're trying to feed hundreds of millions of people—or, in our case, build a community of 2 billion people—but that it should be a very high standard, and people should expect that we're going to do a good job getting the hate speech out. And that, I think, is probably the right way to do it—to give companies the right flexibility in how to execute that. I think when you start getting into micromanagement, of “Oh, you need to have this specific queue or this,” which I think what you were saying is the German model—you have to handle hate speech in this way—in some ways that's actually backfired. Because now we are handling hate speech in Germany in a specific way, for Germany, and our processes for the rest of the world have far surpassed our ability to handle, to do that. But we're still doing it in Germany the way that it's mandated that we do it there. So I think guidelines are probably going to be a lot better. But this, I think, is going to be an interesting conversation to have over the coming years, maybe, more than today. But it's going to be an interesting question.

NT: Last question. You've had a lot of big changes: The meaningful interactions was a huge change; the changes in the ways that you've found and stopped the spread of misinformation; the changes today, in the way you work with developers. Big changes, right. Lots of stuff happening. When you think back at how you set up Facebook, are there things, choices, directional choices, you wish you had done a little differently that would have prevented us from being in this situation?

MZ: I don't know; that's tough. To some degree, if the community—if we hadn't served a lot of people, then I think that some of this stuff would be less relevant. But that's not a change I

would want to go back and reverse. You know, I think the world is changing quickly. And I think social norms are changing quickly, and people's definitions around what is hate speech, what is false news—which is a concept people weren't as focused on before a couple of years ago—people's trust and fear of governments and different institutions is rapidly evolving, and I think when you're trying to build services for a community of 2 billion people all over the world, with different social norms, I think it's pretty unlikely that you can navigate that in a way where you're not going to face some thorny tradeoffs between values, and need to shift and adjust your systems, and do a better job on a lot of stuff. So I don't begrudge that. I think that we have a serious responsibility. I want to make sure that we take it as seriously as it should be taken. I'm grateful for the feedback that we get from journalists who criticize us and teach us important things about what we need to do, because we need to get this right. It's important. There's no way that sitting in a dorm in 2004 you're going to solve everything upfront. It's an inherently iterative process, so I don't tend to look at these things as: Oh, I wish we had not made that mistake. I mean, of course I wish we didn't make the mistakes, but it wouldn't be possible to avoid the mistakes. It's just about, how do you learn from that and improve things and try to serve the community going forward?

4.2. CNN

Mark Zuckerberg sat down for an exclusive interview with CNN's Laurie Segall on Wednesday, days after news broke that Cambridge Analytica, a data firm with ties to President Donald Trump's 2016 campaign, accessed information from 50 million Facebook users without their knowledge.

Zuckerberg apologized for the scandal, discussed Facebook's efforts to prevent bad actors for meddling in the 2018 midterm elections and shared his regrets. Read excerpts from the emotional interview below.

What went wrong

Laurie Segall: I'm gonna start with just a basic question, Mark, what happened? What went wrong?

Mark Zuckerberg: So this was a major breach of trust and I'm really sorry that this happened. You know we have a basic responsibility to protect people's data and if we can't do that then we don't deserve to have the opportunity to serve people. So our responsibility now is to make sure that this doesn't happen again. And there are a few basic things that I think we need to do to ensure that. One is making sure that developers like Aleksandr Kogan, who got access to a lot of information and then improperly used it, just don't get access to as much information going forward. So we are doing a set of things to restrict the amount of access that developers can get going forward. But the other is we need to make sure that there aren't any other Cambridge Analyticas out there. Right, or folks who have improperly accessed data. So we're gonna go now and investigate every app that has access to a large amount of information from before we locked down our platform. And if we detect any suspicious activity we're gonna do a full forensic audit.

What Facebook's doing now

Zuckerberg: We're going to review thousands of apps. So, this is gonna be an intensive process, but this is important. I mean this is something that in retrospect we clearly should have done, upfront, with Cambridge Analytica. We should not have trusted the certification that they gave us. And we're not gonna make that mistake again. I mean this is our responsibility to our community, is to make sure that we secure the data that they're sharing with us.

Segall: Will you take legal action against Cambridge Analytica?

Zuckerberg: Well the first thing that we need to do is actually understand what happened. So, you know, right now we have the report from the Times and the Guardian and Channel 4 that said that they thought that Cambridge Analytica might have access to data still. But the first thing that we need to do is complete our audit there... the short answer is that if we go in and find that Cambridge Analytica still has access to the data, we're gonna take all legal steps that we can to make that the data of people in our community is protected.

What he regrets

Segall: Respond to the users who say you didn't get in front of it because we're here talking about it today.

Zuckerberg: Well, clearly I wish we'd taken those steps earlier. I mean, that, that I think is probably the biggest mistake that we made here ... the feedback from the community and the world has overwhelmingly been, that, if you balance these two values of being able to take your data and some data from friends to be able to have social experiences on other apps on the one hand, this ideal of kind of data portability. And on the other hand, making sure that your data's always locked down. Guaranteeing that it never goes anywhere. You know I think we've started off a little bit on the idealistic, and maybe naive side, right, of thinking that that vision around data portability and enabling social apps was gonna be what our community preferred, and I think what we've learned over time very clearly is that the most important thing always is making sure that people's data is locked down. And that's a mistake that ... we fixed a few years back and I don't expect us to make again.

On 'selling data'

Segall: Is your business model on trial here?

Zuckerberg: You know, one of the big misconceptions about Facebook is this idea that we somehow sell data. We don't sell any data to anyone and that's actually a really key part of the model. Both for protecting people's personal data and privacy, but also because, you know the competitive advantage of a lot of our services, whether that's ranking News Feed or ranking search or even ranking ads is that people do share a lot of information on Facebook and therefore we can build better services. So we don't want data to be able to get out. When that happens, that's not good for people in our community, that's not good for our business. So, that's not actually how ads work on the service and it actually has never been. An advertiser can come to us and say, "Hey, I'd like to reach women within this age range" and if we understand who is in that then we can show that ad but none of that information goes to the advertiser.

How Facebook is fighting election meddling

Zuckerberg: I think what's clear is that in 2016, we were not as on top of a number of issues as we should have [been] whether it was Russian interference or fake news. But what we have seen since then is, a number of months later there was a major French election, and there we

deployed some AI tools that did a much better job of identifying Russian bots and basically Russian potential interference and weeding that out of the platform ahead of the election. And we were much happier with how that went. In 2017, last year, during the special election, the senate seat in Alabama, we deployed some new AI tools that we built to detect fake accounts that were trying to spread false news and we found a lot of different accounts coming from Macedonia. So, I think the reality here is that this isn't rocket science. Right? And there's a lot of hard work that we need to do to make it harder for nation-states like Russia to do election interference, to make it so that trolls and other folks can't spread fake news, but we can get in front of this. And we have a responsibility to do this, not only for the 2018 midterms in the U.S., which are going to be a huge deal this year and that's just a huge focus for us but there's a big election in India this year, there's a big election in Brazil, there are big elections around the world, and you can bet that we are really committed to doing everything that we need to make sure that the integrity of those elections on Facebook is secured.

On attempts to manipulate the midterm elections

Segall: Do you think that bad actors are using Facebook at this moment to meddle with the U.S. midterm elections?

Zuckerberg: I'm sure someone's trying. Right? I'm sure that there's V2, version two of whatever the Russian effort was in 2016, I'm sure they're working on that and there are going to be some new tactics that we need to make sure that we observe and get in front of --

Segall: Do you know what the -- speaking of getting in front of them, do you know what they are?

Zuckerberg: Yes, and I think we have some sense of the different things that we need to get in front of and we have a lot of different folks in the company, both building technology and, a lot of this stuff requires people to review things and that's one of the big commitments that we've made this year is to double the number of people working on security at the company. We're going to have 20,000 people working on security and content review in this company by the end of this year. We have about 15,000 people working on security and content review now. So I think the combination of building the right tools to identify different patterns across all of our products and having people to review them at the scale and speed that we need is going to be a good formula, but you know, security isn't a problem that you ever fully solve. You can get to the level where you're better than your adversaries and they continue evolving, so we're going to be working on this forever, as long as this community remains an important thing in the world.

Segall: Are you specifically seeing bad actors trying to meddle with the U.S. election now?

Zuckerberg: What we see are a lot of folks trying to sew division. Right? So that was a major tactic that we saw Russia try to use in the 2016 election. Actually most of what they did was not directly, as far as we can tell from the data that we've seen, was not directly about the election, but was more about just dividing people. You know, so they'd run a group for pro-immigration reform and they'd run another group against immigration reform to just try to pit people against each other. And a lot of this was done with fake accounts that we could do a better job of tracing and using AI tools to be able to scan and observe a lot of what is going on and I'm confident that we're going to do a much better job. Now the reality is with a community of two billion people, I can't promise that we're going to find everything. But what I can commit to is that we're going to make it as hard as possible for these adversaries to do that and I think that we're going to do a much better job.

Testifying before Congress

Segall: Lawmakers in the United States and the UK are asking you to testify. Everybody wants you to show up. Will you testify before Congress?

Zuckerberg: So, the short answer is I'm happy to, if it's the right thing to do. Facebook testifies in Congress regularly on a number of topics, some high profile and some not. And our objective is always to provide Congress, who does an extremely important job, to have the most information that they can. We see a small slice of activity on Facebook, but Congress gets to have access to the information across Facebook and all other companies and the intelligence community and everything. So what we try to do is send the person at Facebook who will have the most knowledge about what Congress is trying to learn. So if that's me, then I am happy to go. What I think we've found so far is that typically there are people whose whole job is focused on an area, but I would imagine at some point that there would be a topic where I am the sole authority on and that would make sense for me to do and I'll be happy to do it at that point.

Whether Facebook should be regulated

Segall: Given the stakes here, why shouldn't Facebook be regulated?

Zuckerberg: I actually am not sure we shouldn't be regulated. I think in general technology is an increasingly important trend in the world and I actually think the question is more, what is the right regulation rather than "Yes or no, should it be regulated?"

Segall: What's the right regulation?

Zuckerberg: Well there's some basic things, then I think there are some big intellectual debates. On the basic side, I think there are things like ads transparency regulation that I would love to see. If you look at how much regulation there is around advertising on TV and print, it's just not clear why there should be less on the Internet. We should have the same level of transparency required. And I don't know if the bill is going to pass. I know a couple of senators are working really hard on this, but we're committed and we've actually already started rolling out ad transparency tools that accomplish most of the things that are in all the bills that people are talking about today because this is an important thing. People should know who is buying the ads that they see on Facebook, and you should be able to go on any page and see all the ads that people are running to different audiences. So we actually already have this running in Canada as a test and our goal is to get this running here well before the 2018 midterms, so that way we'll have that new, higher standard of transparency in place for the 2018 midterms in the U.S. There are broader regulation questions as well, but that's actually an easy one.

Growing pains

Segall: So you've been the leader of Facebook for 14 years. Looking back on all your time, because we don't get to hear Mark, personal Mark that often, do you have any moments that you look at that are regrets? If you could look at one moment as something you regretted that you really wish now you could have changed or you could have done, what would it be?

Zuckerberg: Oh, I don't know. I mean, there are so many mistakes that I've made. I started this company when I was 19. I was a kid.

Segall: What do you say to your 19-year-old self in a dorm room?

Zuckerberg: I think a pretty common question is "What mistake do you wish you'd not made?" but the reality is you can make a ton of mistakes in your life, no matter what you do and you know, I've made, I've made every kind of mistake that you can make. I mean I started this when I was so young and inexperienced, right? I made technical errors and business errors. I hired the wrong people. I trusted the wrong people. I've probably launched more products that have

failed than most people will in their lifetime. But you know I think the thing that makes Facebook work for people, is not that there weren't mistakes; it's that we learned from them. Right, and that's the commitment that I try to have inside our company and for our community is that yeah, maybe you're not gonna get everything right. The world changes. There are gonna be new challenges that come up.

How being a father changed him

Segall: How has being a father changed your commitment to users, changed your commitment to their future and what a kinder Facebook looks like?

Zuckerberg: Well, I think, having kids changes a lot. And-

Segall: Like what?

Zuckerberg: Well, you know I used to think that the most important thing to me by far was, you know my having the greatest positive impact across the world that I can and, now I really just care about building something that my girls are gonna grow up and be proud of me for. And that's what is kind of my guiding philosophy at this point is and you know I come and work on a lot of hard things during the day and I go home and just ask will my girls be proud of what I did today?

— *CNN's Rob McLean and Danielle Wiener-Bronner contributed.*

4.3. Recode

Here's the transcript of Recode's interview with Facebook CEO Mark Zuckerberg about the Cambridge Analytica controversy and more

“I think we let the community down, and I feel really bad and I'm sorry about that,” he said.

By [Kara Swisher](#) and [Kurt Wagner](#) Mar 22, 2018, 3:49am EDT

Facebook CEO Mark Zuckerberg gave interviews yesterday to several news organizations, including Recode, in an attempt to stem the fast-growing controversy about misuse of user data by a third-party developer, Cambridge Analytica.

In a wide-ranging interview, he admitted the social networking giant may have made mistakes in opening up its network so much a decade ago and that it led to the recent problems. Zuckerberg said that fixing those issues will now cost the company “many millions” of dollars.

As Facebook's stock continued to get hammered because of Wall Street worries about the impact in its business, Zuckerberg also said he was “open” to testifying to Congress, even as legislators ever more loudly call for his appearance in hearings.

And that is not all Silicon Valley's most famous mogul said, which is why we are posting the transcript of the 20-minute interview, which was conducted by Kara Swisher and Kurt Wagner of **Recode**.

A short amount of cross-talk about setting up the taping of the interview at the start was removed, but here is the interview (with some small adjustments to explain references made).

Kara Swisher: As you know from us emailing, I'm very interested in tough substantive discussions and questions about this, so that's why I've been so adamant. So let's just get started. Talk a little bit about the things you announced today. Let's have you explain each of them very briefly.

Mark Zuckerberg: Sure. At a high level, this is a major breach of trust issue, and our high-level responsibility is to make sure that this doesn't happen again. So, if you look at the problem, it kind of breaks down into a couple of areas. One is making sure that going forward, developers can't get access to more data than they should. The good news there is that actually the most important changes to the platform we made in 2014, three or four years ago, to restrict apps like [researcher Aleksandr Kogan's] from being able to access a person's "friends" data in addition to theirs.

So that was the most important thing, but then what we did on our platform is we also are closing down a number of other policies. Like, for example, if you haven't used an app in three months, the app will lose the ability to clear your data without you reconfirming it, and a number of things like that. So, that's kind of category 1 going forward. And again, the good news there is that as of three or four years ago, new apps weren't able to do what happened here. So this is largely ... this issue is resolved going forward for a while.

Then there's going backwards, which is before 2014, what are all the apps that got access to more data than people would be comfortable with? And which of them were good actors, like legitimate companies, good intent developers, and which one of them were scams, right? Like, what Aleksandr Kogan was doing, basically using the platform to gather a bunch of information, sell it or share it in some sketchy way. So what we announced there is, we're going to do a full investigation of every single app that had access to a large amount of people's data, before 2014 when we lost out the platform, and if we detect anything suspicious, we're basically going to send in a team to do a full forensic audit, to confirm that no Facebook data is being used in an improper way.

And of course, any developer that isn't comfortable with that, then we'll just ban them from the platform. If we find anything that is bad, then we'll of course also ban the developer, but we will then also notify and tell people, everyone whose data has been affected. Which we're also going to do here.

KS: So that begs the question ... this started off in 2007, 2008 when you were [launching] Facebook Connect, a lot of this stuff started very early, and I remember being at that event where you talked about this. Open and sharing, and it was helpful to growing your platform, obviously. Why wasn't this done before? What's in the mentality of your engineers of Facebook where you didn't suspect this could be a problem?

Well, I don't think it's engineers.

KS: Well, whatever. People [at Facebook].

So, in 2007 we launched the platform.

KS: Yep.

The vision, if you remember is to help make apps social.

KS: Right.

So, the examples we had were, you know, your calendar should have your friend's birthday. Your address book should have your friend's picture. In order to do that, you basically need to make it so a person can log into an app and not just port their own data over, but also be able to bring some data from their friends as well. That was the vision, and a bunch of good stuff got created. There were a bunch of games that people liked. Music experiences, things like Spotify Travel, you know, things like Airbnb they were using it. But there was also a lot of scammy stuff.

There's this values tension playing out between the value of data portability, right? Being able to take your data and some social data ... To be able to create new experiences on the one hand, and privacy on the other hand, and just making sure that everything is as locked down as possible.

You know, frankly, I just got that wrong. I was maybe too idealistic on the side of data portability, that it would create more good experiences. And it created some, but I think what the clear feedback was from our community was that people value privacy a lot more. And they would rather have their data locked down and be sure that nothing bad will ever happen to it than be able to easily take it and have social experiences in other places. So, over time, we have been just kind of narrowing it down. And 2014 was a really big ...

KS: I get that. 2014 you absolutely did that. But I'm talking about the ... You know — and I've argued with [Facebook executives] about this — this anticipation of problems, of possible bad actors on this platform. Do you all have enough mentality, or do you not see ... I want to understand what happens within Facebook that you don't see that this is so subject to abuse. How do you think about that, and what is your responsibility?

Yeah. Well, I hope we're getting there. I think we remain idealistic, but I think also understand what our responsibility is to protect people now. And I think the reality is is that in the past we had a good enough appreciation of some of this stuff. And some of it was that we were a smaller company, so some of the issues and some of these bad actors just targeted us less, because we were smaller. But we certainly weren't in a target of nation states trying to influence elections back when we only had 100 million people in the community.

But I do think part of this comes from these idealistic values of openness and data portability and things that I think the tech community holds really dear, but are in some conflict with some of these other values, are in protecting people privately, right? And a lot of the most sensitive issues that we faced today are conflicts between our real values, right? Freedom of speech and hate speech and offensive content. Where is the line, right? And the reality is that different people are drawn to different places, we serve people in a lot of countries around the world, a lot of different opinions on that.

KS: Right, so where's your opinion right now? Sorry to interrupt.

On that one specifically?

KS: Yeah.

You know, what I would really like to do is find a way to get our policies set in the way that reflects the values of the community so I'm not the one making those decisions. Right? I feel fundamentally uncomfortable sitting here in California at an office, making content policy decisions for people around the world. So there are going to be things that we never allow, right, like terrorist recruitment and ... We do, I think, in terms of the different issues that come up, a relatively very good job on making sure that terrorist content is off the platform. But things like where is the line on hate speech? I mean, who chose me to be the person that ...

KS: Well. Okay ...

I have to, because [I lead Facebook], but I'd rather not.

KS: I'm going to push back on that, because values are what we argue about. And companies have values, and they have, you know, the New York Times has a set of values that they won't cross and they make decisions. Why are you so uncomfortable making those value decisions? You run the platform. It is more than just a benign platform that is neutral. It just isn't. I don't know, we can disagree on that, we obviously disagree on this. But why are you uncomfortable doing that?

Well, I just want to make the decisions as well as possible, and I think that there is likely a better process, which I haven't figured out yet. So, for now, it's my job, right? And I am responsible for it. But I just wish that there were a way ... a process where we could more accurately reflect the values of the community in different places. And then in the community standards, have that be more dynamic in different places. But I haven't figured it out yet. So I'm just giving this as an example of attention that we debate internally, but clearly until we come up with a reasonable way to do that, that is our job, and I do well in that.

Kurt Wagner: Hey, Mark, this is Kurt. I'm curious, you talked about going back and trying to figure out if there were other developers that had used your API before 2014, and checking were there any other bad actors that maybe you guys missed at the time. I'm curious how you actually go about doing that, and if it's actually possible at this point to go out and detect, you know, if someone collected data in 2012, if that data still exists.

Well, the short answer is the data isn't on our servers so it would require us sending out forensic auditors to different apps. The basic process that we've worked out — and this is a lot of what we were trying to figure out over the last couple of days and why it took a little while to get this post out — is we do know all the apps that registered for Facebook and all the people who are on Facebook who register for those apps and have a log of the different data requests that the developer has made.

So we can get a sense of what are reputable companies, what are companies that were doing unusual things ... Like, that either requested data in spurts, or requested more data than it seemed like they needed to have. And anyone who either has a ton of data or something unusual, we're going to take the next step of having them go through an audit. And that is not a process that we can control, they will have to sign up for it. But we'll send in teams, who will go through their servers and just see how they're handling data. If they still have access to data that they're not supposed to, then we'll shut them down and notify ... and tell everyone whose data was affected.

This is a complex process. It's not going to be overnight. It's going to be expensive for us to run, and it's going to take a while. But look, given the situation here, that we had a developer that signed a legal certification saying that they deleted the data, now two years later we're back here and it seems like they didn't, what choice do we have? This is our responsibility to our community is to make sure that we go out and do this. So, even though it's going to be hard and not something that our engineers can just do sitting in their offices here, I still think we have to go do this.

KW: Did you ever think of doing these kinds of audits before 2014? Or even when you got that signed contract from ... or, excuse me, signed statement I guess, from Cambridge Analytica, did you think, "Well, we need to actually go out and check to make sure that they're telling us the truth." Why didn't you do this kind of stuff earlier, or did you think about doing this earlier?

In retrospect, it was clearly a mistake. Right? The basic chronology here is in 2015, a journalist from the Guardian pointed out to us that it seemed like the developer Aleksandr Kogan had sold shared data to Cambridge Analytica and a few other firms. So as soon as we learned that, we took down the app, and we demanded that Kogan, Cambridge Analytica and all the other folks give up the formal, legal certification that they didn't have any other data. And, at the time, Cambridge Analytica told us that not only do we not have the data and it's deleted, but so we actually never got access to raw Facebook data. Right? What they said was, this app that Kogan built, it was a personality quiz app, and instead of raw data they got access to some derived data, some personality scores for people. And they said that they used it in some models and it ended up not being useful so they just got rid of it.

So, given that, that they said that they never had the data and deleted what derivative data that they had, at the time it didn't seem like we needed to go further on that. But look, in retrospect it was clearly a mistake. I'm explaining to you the situation at the time and the actions that we took, but I'm not trying to say it was the right thing to do. I think given what we know now, we clearly should have followed up, and we're never going to make that mistake again.

I think we let the community down, and I feel really bad and I'm sorry about that. So that's why we're going to go and do these broad audits.

KS: All right, when you think about that idea of ... it's not exactly a "mistakes were made" kind of argument, but you are kind of making that. That idea. I want to understand, what systems are going to be in place, but it's sort of, you know, the horses are out of the barn door. Can you actually go get that data from them? Are you ... It's everywhere, I would assume. I've been told by many, many people that have access to your data, I was thinking of companies like RockYou and all kinds of things from a million years ago that have a lot of your data ... Can you actually get it back? I don't think you can. I can't imagine you can.

Not always. But the goal isn't to get the data back from RockYou. You know, people gave their data to RockYou. So RockYou has the right to have the data. What RockYou does not have the right to do is share the data or sell it to someone without people's consent. And part of the audits and what we're going to do is see whether those business practices were in place, and if so we can kind of follow that trail and make sure that developers who might be downstream of that comply or they're going to get banned from our platform overall.

It isn't perfect. But I do think that this is going to be a major deterrent going backwards. I think it will clean up a lot of data, and going forward the more important thing is just preventing this from happening in the first place, and that's going to be solved by restricting the amount of data that developers can have access to. So I feel more confident that that's going to work, starting in 2014 and going forward. Again, for the last few years already it hasn't been possible for developers to get access to that much.

KS: Let me ask just two more quick questions.

[Here, there is logistical cross-talk with a person on his staff, since Zuckerberg had to head to an employee meeting.]

All right, I'm talking to you while walking over there for Q&A.

KS: All right, the cost of this? And are you going to testify in front of Congress? And if so, when?

You know, I'm open to doing that. I think that the way that we look at testifying in front of Congress is that ... We actually do this fairly regularly, right? There are high-profile ones like the Russian investigation, but there are lots of different topics that Congress needs and wants to know about. And the way that we approach it is that our responsibility is to make sure that they have access to all the information that they need to have. So I'm open to doing it.

KS: What is "open"? Is that a "yes" or a "no"?

Well.

KS: They want you, Mark.

Well look, I am not 100 percent sure that's right. But the point of congressional testimony is to make sure that Congress gets the data in the information context that they need. Typically, there is someone at Facebook whose full-time job is going to be focused on whatever the area is. Whether it's legal compliance, or security. So I think most of the time if what they're really focused on is getting access to the person who is going to be most knowledgeable on that thing, there will be someone better. But I'm sure that someday, there will be a topic that I am the person who has the most knowledge on it, and I would be happy to do it then.

KW: Mark, can you give us a sense of the timing and cost for this? Like, the audits that you're talking about. Is there any sense of how quickly you could do it and what kind of cost it would be to the company?

I think it depends on what we find. But we're going to be investigating and reviewing tens of thousands of apps from before 2014, and assuming that there's some suspicious activity we're probably going to be doing a number of formal audits, so I think this is going to be pretty expensive. You know, the conversations we have been having internally on this is, "Are there enough people who are trained auditors in the world to do the number of audits that we're going to need quickly?" But I think this is going to cost many millions of dollars and take a number of months and hopefully not longer than that in order to get this fully complete.

KS: Okay, last question Mark, and then you can go. How badly do you think Facebook has been hurt by this, and you yourself, the reputation of Facebook?

I think it's been a pretty big deal. The No. 1 thing that people care about is privacy and the handling of their data. You know, if you think about it, the most fundamental thing that our services are, whether it's Facebook or Whatsapp or Instagram, is this question of, "Can I put content into it?" Right? Whether it's a photo or a video or a text message. And will that go to the people I want to send it to and only those people? And whenever there is a breach of that, that undermines the fundamental point of these services. So I think it's a pretty big deal, and that's why we're trying to make sure we fully understand what's going on, and make sure that this doesn't happen again. I'm sure there will be different mistakes in the future, but let's not make this one again.

KS: Yes, let's not. Okay, Mark, I really appreciate you talking to us.

KW: Okay, Mark.

KS: Thank you so much, I know you have to talk to your employees ...

I'm walking into my Q&A now. All right, see ya.

4.4. The New York Times

Mark Zuckerberg's Reckoning: 'This Is a Major Trust Issue'

"Whenever there's an issue where someone's data gets passed to someone who the rules of the system shouldn't have allowed it to, that's rightfully a big issue and deserves to be a big uproar," Mark Zuckerberg, Facebook's chief executive, said in an interview. Credit David Paul Morris/Bloomberg

By Kevin Roose and Sheera Frenkel

March 21, 2018

For much of the past week, Facebook has been embroiled in a controversy involving Cambridge Analytica, a political consulting firm with ties to Donald J. Trump's 2016 presidential campaign, and how the firm improperly obtained and exploited personal data from 50 million Facebook users.

On Wednesday, following widespread questions about his whereabouts, Mark Zuckerberg, the chief executive of Facebook, spoke with two New York Times reporters, Sheera Frenkel and Kevin Roose, about the controversy and the steps he was taking to make the social network less prone to abuse.

Below is a transcript of the conversation, edited for length and clarity.

Sheera Frenkel: Did it come as a surprise to you, the user response to the news that Cambridge Analytica had accessed this trove of data?

Mark Zuckerberg: Privacy issues have always been incredibly important to people. One of our biggest responsibilities is to protect data. If you think about what our services are, at their most basic level, you put some content into a service, whether it's a photo or a video or a text message — whether it's Facebook or WhatsApp or Instagram — and you're trusting that that content is going to be shared with the people you want to share it with. Whenever there's an issue where someone's data gets passed to someone who the rules of the system shouldn't have allowed it to, that's rightfully a big issue and deserves to be a big uproar.

Frenkel: It took quite a few days for your response to come out. Is that because you were weighing these three action points that you noted in your post?

Zuckerberg: The first thing is, I really wanted to make sure we had a full and accurate understanding of everything that happened. I know that there was a lot of pressure to speak sooner, but my assessment was that it was more important that what we said was fully accurate.

The second thing is, the most important thing is that we fix this system so that issues like this don't happen again. It's not like there aren't going to be other different kind of things we'll also have to fix. But when there's a certain problem, we have a responsibility to at least make sure we resolve that problem.

So the actions here that we're going to do involve first, dramatically reducing the amount of data that developers have access to, so that apps and developers can't do what Kogan did here. The most important actions there we actually took three or four years ago, in 2014. But when we examined the systems this week, there were certainly other things we felt we should lock down, too. So we're going ahead and doing that.

Even if you solve the problem going forward, there's still this issue of: Are there other Cambridge Analyticas out there, or other Kogans who, when the platform worked a certain way in the past, were there apps which could have gotten access to more information, and potentially sold it without us knowing, or done something that violated people's trust? We also need to make sure we get that under control. That's why we spent a lot of time figuring out, O.K. here's what it's going to take to do a full investigation of every app that got access to a large amount of information before we changed the platform policies to dramatically reduce the data access that developers had. For any app that we uncover that has any suspicious activity, we're going to go do a full forensic audit, and make sure we have the capacity to do that, to make sure that other developers aren't doing what Kogan did here.

The third thing is, it's really important that people know what apps they've authorized. A lot of people have been on Facebook now for five or 10 years, and sometimes you signed into an app a long time ago and you may have forgotten about that. So one of the steps we're taking is making it so apps can no longer access data after you haven't used them for three months.

But it's also just really important to put in front of people a tool of, here are all the apps you've connected to and authorized, here's an easy way to deauthorize them, to revoke their permission to get access to your activity.

Kevin Roose: Is Facebook planning to notify the 50 million users whose data was shared with Cambridge Analytica?

Zuckerberg: Yes. We're going to tell anyone whose data may have been shared.

Now, there's a question of whether we have the exact record in our systems today of who your friends were on that day when there was access three and a half or four years ago, so we're going to be conservative on that and try to tell anyone whose data may have been affected, even if we don't know for certain that they were. It's likely that we'll build a tool like we did with the Russian misinformation investigation, that anyone can go to it and see if their data was affected by this.

Roose: Do you have a preliminary estimate of how many apps you'll be investigating?

Zuckerberg: It will be in the thousands.

Frenkel: Were those app developers notified that you'll be investigating this yet?

Zuckerberg: Just when I posted. And we'll be reaching out in the near term.

Frenkel: Are you going to be hiring people to help conduct those investigations?

Zuckerberg: Yes, I would imagine we're going to have to grow the team to work on this.

Roose: You mentioned a contract that developers will have to sign in order to ask anyone for access to broader profile information. What will be the terms of that contract, and what will be the penalties for violating it?

Zuckerberg: So, the important thing there is that it's a high-touch process. The specific point we were trying to make is that it's not going to be some terms of service that a developer can sign up for just on their computer when developing something. I guess technically, that would be a contract as well.

The point of what we're trying to do here is to create a situation where we have a real person-to-person relationship with any developer who is asking for the most sensitive data. That doesn't mean that — if you're a developer and you want to put Facebook Login on your website, you can do that. If you want to get access to ask people for their religious affiliation, or their sexual orientation, for data that could be very sensitive, we want to make sure we have a clear relationship with those people.

Frenkel: We understood that Cambridge Analytica had reached out to Facebook and asked that its ban on the platform be reconsidered. Are you giving any thought to allowing Cambridge Analytica back in?

Zuckerberg: The first thing we need to do is conduct this full forensic audit of the firm, that they don't have any people's data from our community and that they've deleted anything, including derivative data, that they might have. We're working with the regulator in the U.K. on this, so our forensic audit was actually paused in the near term to cede the way for the ICO there to do their own government investigation. We're certainly not going to consider letting them back onto the platform until we have full confirmation that there's no wrongdoing here.

Roose: There were reports as far back as 2015 that Cambridge Analytica had access to this data set. Why didn't you suspend them then?

Zuckerberg: So, we actually heard, I think it was at the end of 2015 — some journalists from The Guardian reached out to us and told us what you just said. And it was not just about

Cambridge Analytica, it was about this developer, Aleksandr Kogan, who had shared data with them.

We took action immediately at that point. We banned Kogan's app from the platform, we demanded that Kogan and Cambridge Analytica and a couple other parties that Kogan had shared the data with would legally certify that they didn't have the data, and weren't using it in any of their operations. They gave us that formal certification. At the time, they told us they never had gotten access to raw Facebook data, so we made that decision.

Frenkel: In retrospect, do you wish you had demanded proof that the data had been deleted?

Zuckerberg: Yes. They gave us a formal and legal certification, and it seems at this point that that was false.

Again, we haven't done our full investigation and audit yet so I can't say definitively that they actually have data. I've just read all the same reports that you have, including in The New York Times, that says that journalists have seen evidence that they have the data, which is a strong enough signal for us to go on, and take action here.

That's the basic driver behind us now needing to go and do a full investigation into any app that had access to a large amount of data before we locked down the platform policies in 2014. Just having folks tell us that they were using the data correctly, I think, does not satisfy our responsibility to our community to protect their data.

Frenkel: Are you actively looking at some of these dark web data brokers that have been in news reports recently, that say that other independent researchers are potentially trading in this data?

Zuckerberg: Yes, we're investigating that too.

Roose: Are you worried about the #DeleteFacebook campaign that's been going around? Have you seen meaningful numbers of people deleting their accounts, and are you worried that will be a trend?

Zuckerberg: I don't think we've seen a meaningful number of people act on that, but, you know, it's not good. I think it's a clear signal that this is a major trust issue for people, and I understand that. And whether people delete their app over it or just don't feel good about using Facebook, that's a big issue that I think we have a responsibility to rectify.

Frenkel: We're now heading into the 2018 midterms. Could you speak about what Facebook is going to do ahead of the 2018 midterms to make people feel more confident that the platform won't be used this way again?

Zuckerberg: This is an incredibly important point. There's no doubt that in 2016, there were a number of issues including foreign interference and false news that we did not have as much of a handle on as we feel a responsibility to for our community.

Now, the good news here is that these problems aren't necessarily rocket science. They're hard, but they're things that if you invest and work on making it harder for adversaries to do what

they're trying to do, you can really reduce the amount of false news, make it harder for foreign governments to interfere.

One of the things that gives me confidence is that we've seen a number of elections at this point where this has gone a lot better. In the months after the 2016 election, there was the French election. The new A.I. tools we built after the 2016 elections found, I think, more than 30,000 fake accounts that we believe were linked to Russian sources who were trying to do the same kind of tactics they did in the U.S. in the 2016 election. We were able to disable them and prevent that from happening on a large scale in France.

In last year, in 2017 with the special election in Alabama, we deployed some new A.I. tools to identify fake accounts and false news, and we found a significant number of Macedonian accounts that were trying to spread false news, and were able to eliminate those. And that, actually, is something I haven't talked about publicly before, so you're the first people I'm telling about that.

I feel a lot better about the systems now. At the same time, I think Russia and other governments are going to get more sophisticated in what they do, too. So we need to make sure that we up our game. This is a massive focus for us to make sure we're dialed in for not only the 2018 elections in the U.S., but the Indian elections, the Brazilian elections, and a number of other elections that are going on this year that are really important.

Frenkel: The Times reported that [Facebook chief security officer Alex] Stamos will be leaving toward the end of this year. Is there a broader plan for how Facebook is going to structure security on its platform ahead of all these important elections?

Zuckerberg: Sure. One of the important things we've done is, we want to unify all of our security efforts. And you reported on a reorg around Alex Stamos, and I'll say something about him in a second. He's been a very valuable contributor here and was a really central figure in helping us identify the foreign interference with Russia. And I think he has done very good work, and I'm hopeful he'll be engaged for a while here on that.

One of the big things we needed to do is coordinate our efforts a lot better across the whole company. It's not all A.I., right? There's certainly a lot that A.I. can do, we can train classifiers to identify content, but most of what we do is identify things that people should look at. So we're going to double the amount of people working on security this year. We'll have more than 20,000 people working on security and community operations by the end of the year, I think we have about 15,000 now. So it's really the technical systems we have working with the people in our operations functions that make the biggest deal.

The last thing I'd add on this. Take things like false news. You know, a lot of it is really spam, if you think about it. It's the same people who might have been sending you Viagra emails in the '90s, now they're trying to come up with sensational content and push it into Facebook and other apps in order to get you to click on it and see ads. There are some pretty basic policy decisions we've made, like O.K., if you're anywhere close to being a fake news site, you can't put Facebook ads on your site, right? So then suddenly, it becomes harder for them to make money. If you make it hard enough for them to make money, they just kind of go and do something else.

Roose: Is the basic economic model of Facebook, in which users provide data that Facebook uses to help advertisers and developers to better target potential customers and users — do you feel like that works, given what we now know about the risks?

Zuckerberg: Yeah, so this is a really important question. The thing about the ad model that is really important that aligns with our mission is that — our mission is to build a community for everyone in the world and to bring the world closer together. And a really important part of that is making a service that people can afford. A lot of the people, once you get past the first billion people, can't afford to pay a lot. Therefore, having it be free and have a business model that is ad-supported ends up being really important and aligned.

Now, over time, might there be ways for people who can afford it to pay a different way? That's certainly something we've thought about over time. But I don't think the ad model is going to go away, because I think fundamentally, it's important to have a service like this that everyone in the world can use, and the only way to do that is to have it be very cheap or free.

Roose: Adam Mosseri, Facebook's head of News Feed, recently said he had lost some sleep over Facebook's role in the violence in Myanmar. You've said you're "outraged" about what happened with Cambridge Analytica, but when you think about the many things that are happening with Facebook all over the world, are you losing any sleep? Do you feel any guilt about the role Facebook is playing in the world?

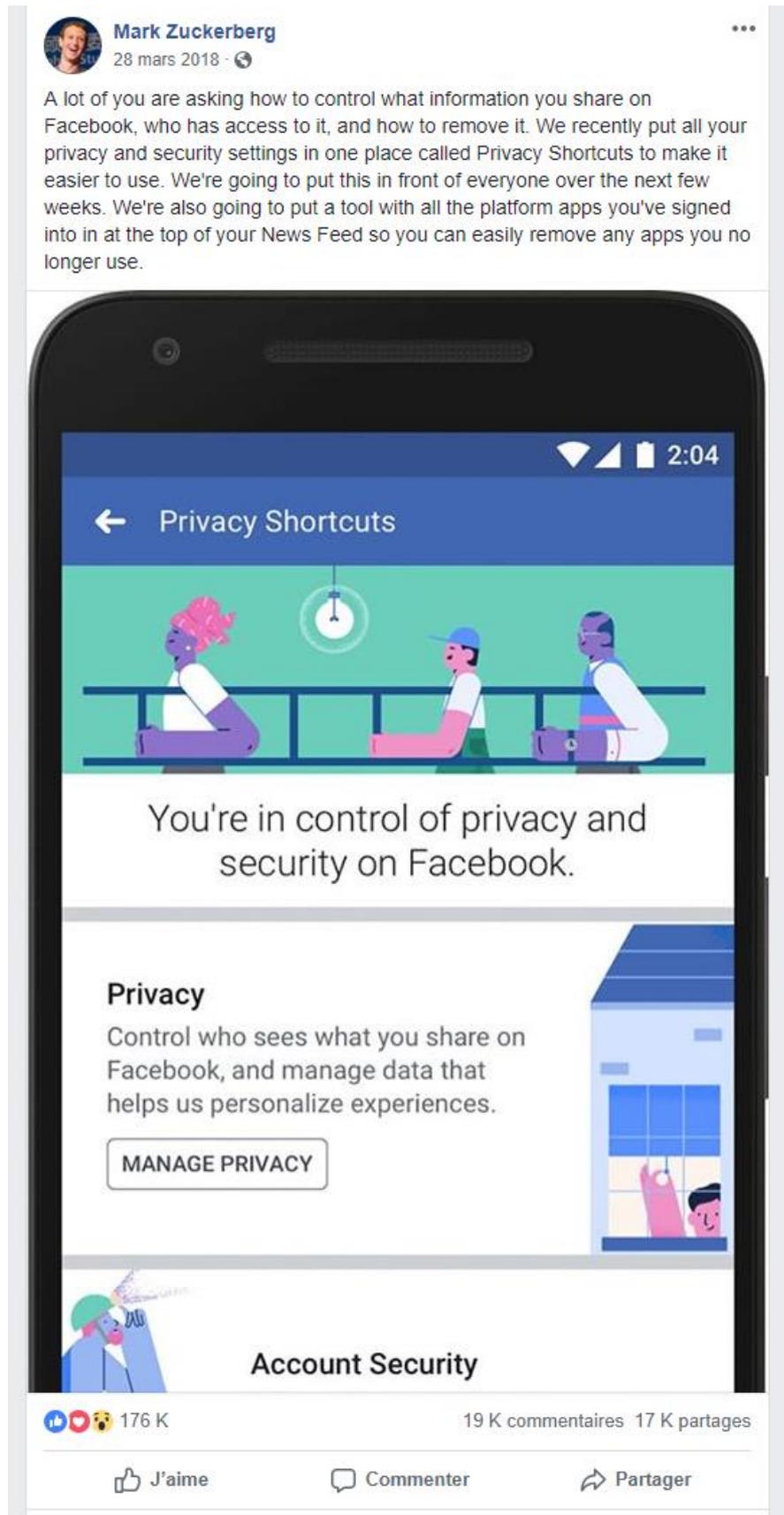
Zuckerberg: That's a good question. I think, you know, we're doing something here which is unprecedented, in terms of building a community for people all over the world to be able to share what matters to them, and connect across boundaries. I think what we're seeing is, there are new challenges that I don't think anyone had anticipated before.

If you had asked me, when I got started with Facebook, if one of the central things I'd need to work on now is preventing governments from interfering in each other's elections, there's no way I thought that's what I'd be doing, if we talked in 2004 in my dorm room.

I don't know that it's possible to know every issue that you're going to face down the road. But we have a real responsibility to take all these issues seriously as they come up, and work with experts and people around the world to make sure we solve them, and do a good job for our community.

It's certainly true that, over the course of Facebook, I've made all kinds of different mistakes, whether that's technical mistakes or business mistakes or hiring mistakes. We've launched product after product that didn't work. I spend most of my time looking forward, trying to figure out how to solve the issues that people are having today, because I think that's what people in our community would want.

5. POSTS FACEBOOK DE MARK



Mark Zuckerberg
28 mars 2018 · 🌐

A lot of you are asking how to control what information you share on Facebook, who has access to it, and how to remove it. We recently put all your privacy and security settings in one place called Privacy Shortcuts to make it easier to use. We're going to put this in front of everyone over the next few weeks. We're also going to put a tool with all the platform apps you've signed into in at the top of your News Feed so you can easily remove any apps you no longer use.

Privacy Shortcuts

You're in control of privacy and security on Facebook.

Privacy
Control who sees what you share on Facebook, and manage data that helps us personalize experiences.

[MANAGE PRIVACY](#)

Account Security

👍❤️😱 176 K 19 K commentaires 17 K partages

👍 J'aime 💬 Commenter ➦ Partager



Mark Zuckerberg

3 avril 2018 · 🌐

S'abonner

Today we're taking an important step to protect the integrity of elections around the world by taking down more than 270 pages and accounts operated by a Russian organization called the Internet Research Agency (IRA). Most of our actions against the IRA to date have been to prevent them from interfering in foreign elections. This update is about taking down their pages targeting people living in Russia. This Russian agency has repeatedly acted deceptively and tried to manipulate people in the US, Europe, and Russia -- and we don't want them on Facebook anywhere in the world.

Here's more background on our efforts to protect the integrity of elections:

After 2016, we found that the Russian IRA had set up a network of hundreds of fake accounts to spread divisive content and interfere in the US presidential election. We began investigating their activity globally and taking down their pages and accounts.

Since then, we have improved our techniques to prevent nation states from interfering in foreign elections, and we've built more advanced AI tools to remove fake accounts more generally. There have been a number of important elections since then where these new tools have been successfully deployed. For example:

In France, leading up to the presidential election in 2017, we found and took down 30,000 fake accounts.

In Germany, before the 2017 elections, we worked directly with the Federal Office for Information Security to learn from them about the threats they saw and to share information.

In the US Senate Alabama special election last year, we deployed new AI tools that proactively detected and removed fake accounts from Macedonia trying to spread misinformation.

We have also significantly increased our investment in security. We now have about 15,000 people working on security and content review. We'll have more than 20,000 by the end of this year.

These efforts have all made it harder for nation states to interfere in foreign elections. With today's update, we have now identified a large network the IRA is using to manipulate people in Russia itself. This is the next step towards removing them from Facebook entirely.

We've found the IRA has been using complex networks of fake accounts to deceive people. While we respect people and governments sharing political views on Facebook, we do not allow them to set up fake accounts to do this. When an organization does this repeatedly, we take down all of their pages, including ones that may not be fake themselves. The pages and accounts we took down today were removed because they were controlled by the IRA, not based on the content they shared.

This particular set of pages and accounts was used to target people in Russia and people speaking Russian in neighboring countries like Azerbaijan, Uzbekistan and Ukraine. In this case, some of the pages we removed belong to Russian news organizations that we determined were controlled by the IRA. About one million people followed at least one of their Facebook pages and about 500,000 followed at least one of their Instagram accounts. In the next few weeks, we'll release a tool so you can check if you liked or followed an IRA-controlled account.

Security isn't a problem you ever fully solve. Organizations like the IRA are sophisticated adversaries who are constantly evolving, but we'll keep improving our techniques to stay ahead -- especially when it comes to protecting the integrity of elections.

👍❤️👎 180 K

30 K commentaires 14 K partages

👍 J'aime

💬 Commenter

🔗 Partager



Mark Zuckerberg



6 avril 2018 · 🌐

With important elections coming up in the US, Mexico, Brazil, India, Pakistan and more countries in the next year, one of my top priorities for 2018 is making sure we support positive discourse and prevent interference in these elections.

After we identified Russian interference in the 2016 US elections, we successfully deployed new AI tools leading up to the 2017 French, German, and Alabama Senate special elections that removed tens of thousands of fake accounts. Earlier this week, we took down a large network of Russian fake accounts that included a Russian news organization.

Today we're taking two more big steps:

First, from now on, every advertiser who wants to run political or issue ads will need to be verified. To get verified, advertisers will need to confirm their identity and location. Any advertiser who doesn't pass will be prohibited from running political or issue ads. We will also label them and advertisers will have to show you who paid for them. We're starting this in the US and expanding to the rest of the world in the coming months.

For even greater political ads transparency, we have also built a tool that lets anyone see all of the ads a page is running. We're testing this in Canada now and we'll launch it globally this summer. We're also creating a searchable archive of past political ads.

Second, we will also require people who manage large pages to be verified as well. This will make it much harder for people to run pages using fake accounts, or to grow virally and spread misinformation or divisive content that way.

In order to require verification for all of these pages and advertisers, we will hire thousands of more people. We're committed to getting this done in time for the critical months before the 2018 elections.

These steps by themselves won't stop all people trying to game the system. But they will make it a lot harder for anyone to do what the Russians did during the 2016 election and use fake accounts and pages to run ads. Election interference is a problem that's bigger than any one platform, and that's why we support the Honest Ads Act. This will help raise the bar for all political advertising online.

   183 K

28 K commentaires 14 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager



Mark Zuckerberg

9 avril 2018 · 🌐



If you've followed me for a while, you know one of my top priorities for 2018 in making sure Facebook prevents interference and misinformation in elections.

I've written about a number of the steps we're taking -- from building new AI tools to take down thousands of fake accounts to verifying every political advertiser and large page admin to launching industry-leading ads transparency tools.

Today we're taking another step -- establishing an independent election research commission that will solicit research on the effects of social media on elections and democracy.

The goal is both to get the ideas of leading academics on how to address these issues as well as to hold us accountable for making sure we protect the integrity of these elections on Facebook.

To do this, we're working with foundations across the US to set up a committee of academic experts who will come up with research topics and select -- through a peer review process -- independent researchers to study them. We'll give those researchers access to our resources so they can draw unbiased conclusions about Facebook's role in elections, including how we're handling the risks on our platform and what steps we need to take before future elections. They'll share their work publicly, and we won't require our approval to publish. You can find out more about their work and how any data we share with them will be protected here: newsroom.fb.com/?p=10426

Looking back, it's clear we were too slow identifying election interference in 2016, and we need to do better in future elections. This is a new model of collaboration between researchers and companies, and it's part of our commitment to protect the integrity of elections around the world. We'll share more updates soon.

   173 K

26 K commentaires 9,1 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager



Mark Zuckerberg

10 avril 2018 · 🌐



In an hour I'm going to testify in front of the Senate about how Facebook needs to take a broader view of our responsibility – not just to build tools, but to make sure those tools are used for good. I will do everything I can to make Facebook a place where everyone can stay closer with the people they care about, and to make sure it's a positive force in the world.



   399 K

63 K commentaires 16 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager



Mark Zuckerberg



24 avril 2018 · 🌐

One of my goals for this year is to develop a more democratic and independent system for determining Facebook's Community Standards -- the rules that govern what content is allowed in our community.

The first step in this direction is creating full transparency about our current rules and how we enforce them. We have always published the Community Standards, but starting today we're also making transparent our internal guidelines for how exactly we define hate speech, violence, nudity, terrorism, and other content we don't allow. These standards are a work in progress, and sharing them openly will help us get feedback from you to make them better. You can see them here: <https://www.facebook.com/communitystandards>

Starting this week, we're also establishing a new appeals process so you'll be able to appeal decisions about individual posts if you think we made a mistake.

Balancing free speech and safety is a challenge both on and off Facebook. We'll continue working hard to get this right for our community, and I look forward to sharing the next steps over the coming months.

173 K

20 K commentaires 8,6 K partages

J'aime

Commenter

Partager



Mark Zuckerberg



25 avril 2018 · 🌐

We just announced our quarterly results and community update. Despite facing important challenges, our community continues to grow. More than 2.2 billion people now use Facebook every month and more than 1.4 billion people use it daily.

Our focus in 2018 is to keep people safe, and to keep building the experiences people expect from us. We are taking a broader view of our responsibility -- to not only give people powerful tools but to make sure these tools are used for good. At the same time, we also need to keep building new services that bring people together in meaningful new ways. That's what makes Facebook so important to so many people, and that's our responsibility too.

Next week is F8 and I'm looking forward to sharing more of what we're working on. Thank you all for being on this journey with us.

161 K

18 K commentaires 6 K partages

J'aime

Commenter

Partager



Mark Zuckerberg



30 avril 2018 · 🌐

F8 starts tomorrow! I'm going to share more about the work we're doing to keep people safe, and to keep building services to help us connect in meaningful new ways. You can watch live at 10am pacific time.

138 K

9,6 K commentaires 4,2 K partages

J'aime

Commenter

Partager



Mark Zuckerberg



1 mai 2018 · 🌐

Today at our F8 conference I'm going to discuss a new privacy control we're building called "Clear History".

In your web browser, you have a simple way to clear your cookies and history. The idea is a lot of sites need cookies to work, but you should still be able to flush your history whenever you want. We're building a version of this for Facebook too. It will be a simple control to clear your browsing history on Facebook -- what you've clicked on, websites you've visited, and so on.

We're starting with something a lot of people have asked about recently: the information we see from websites and apps that use Facebook's ads and analytics tools.

Once we roll out this update, you'll be able to see information about the apps and websites you've interacted with, and you'll be able to clear this information from your account. You'll even be able to turn off having this information stored with your account.

To be clear, when you clear your cookies in your browser, it can make parts of your experience worse. You may have to sign back in to every website, and you may have to reconfigure things. The same will be true here. Your Facebook won't be as good while it relearns your preferences.

But after going through our systems, this is an example of the kind of control we think you should have. It's something privacy advocates have been asking for -- and we will work with them to make sure we get it right.

One thing I learned from my experience testifying in Congress is that I didn't have clear enough answers to some of the questions about data. We're working to make sure these controls are clear, and we will have more to come soon.

131 K

11 K commentaires 7,8 K partages

J'aime

Commenter

Partager



Mark Zuckerberg était en direct.



1 mai 2018 · 🌐

Live at F8!



Regarder cette vidéo avec vos amis

Démarrer une séance vidéo



444 K

131 K commentaires · 44 996 partages

3,8 M vues

J'aime

Commenter

Partager



Mark Zuckerberg

15 mai 2018 · 🌐



My top priorities this year are keeping people safe and developing new ways for our community to participate in governance and holding us accountable.

Last month, we published our internal guidelines that our teams use to review posts for hate speech, violence, nudity, terrorism, and other content we don't allow.

Today, for the first time, we're releasing a transparency report on the effectiveness of our enforcement. This report includes the same metrics we use internally to measure our progress. We'll update it twice a year with our results and you can read the first report here:

<https://transparency.facebook.com/>

In the report, you'll see that in the first three months of this year we took down 837 million pieces of spam and disabled 583 million fake accounts. Thanks to AI tools we've built, almost all of the spam was removed before anyone reported it, and most of the fake accounts were removed within minutes of being registered.

We have a lot more work to do. AI still needs to get better before we can use it to effectively remove more linguistically nuanced issues like hate speech in different languages, but we're working on it. As we do, we look forward to sharing our progress with you.

   147 K

16 K commentaires 5,5 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager



Mark Zuckerberg est à European Parliament.

22 mai 2018 · 🌐



I'm in Europe this week meeting with government and business leaders about the future of technology and how we can make sure it's a force for good.

Today President of the European Parliament, Antonio Tajani, invited me to a meeting in Brussels with leading members of Parliament. The EU's General Data Protection Regulation goes into effect this week, so this was a important opportunity for me to share the steps we're taking to protect people's privacy. It was valuable to hear their questions directly on topics ranging from election integrity to data protection to preventing bullying.

Tomorrow I'm looking forward to meeting President Macron in Paris and joining his Tech for Good Summit with tech leaders from around the world.



👍❤️😱 131 K

7,7 K commentaires 4 K partages

👍 J'aime

💬 Commenter

➦ Partager



Mark Zuckerberg est avec David Marcus.



22 mai 2018 · Paris, France · 🌐

A nice night for a walk.



   581 K

38 K commentaires 7,6 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager



Mark Zuckerberg est à Élysée – Présidence de la République française.



23 mai 2018 · Paris, France · 🌐

I just met with President Emmanuel Macron in Paris. We had a great conversation about France as an innovation center for Europe -- given the strong engineering talent here and culture of entrepreneurship. We've seen this first hand with our major artificial intelligence lab and our Startup Garage at Station F here in Paris. They are both doing incredibly interesting work -- and it's why we will continue to invest in France in the years ahead. Thank you to President Macron for hosting me.



👍❤️😮 170 K

10 K commentaires 4,2 K partages

👍 J'aime

💬 Commenter

➦ Partager



Mark Zuckerberg était en direct.

24 mai 2018 · 🌐



Live from VivaTech.



👍❤️😄 420 K

200 K commentaires 30 691 partages

3,3 M vues

👍 J'aime

💬 Commenter

➦ Partager



Mark Zuckerberg

24 mai 2018 · 🌐



Starting today, we're officially creating a new standard of transparency for online political ads. Increased transparency will lead to increased accountability and responsibility for advertisers over time.

- Every election-related or issue ad on Facebook and Instagram in the US will now have to be clearly labeled with information from the advertiser about who paid for it.
- When you click on the label, you'll be able to see an archive with more information like how much money a campaign spent on that ad and how many people saw it -- broken down by age, location and gender.
- You can find the same archive at facebook.com/politicalcontentads, where you can search for political or issue ads that an advertiser has targeting people in the US. We'll keep them there for seven years.
- Anyone who wants to run a political ad will have to verify their identity and location.

We've been testing this new system for months, but it won't be perfect right away. If you see a political ad that isn't labeled, report it to us and we'll review it. If the ad meets our standards for political advertising, we'll take it down, add it to the archive, and prevent whoever ran it from running political ads until we can verify them.

One of my top priorities for 2018 is making sure we help prevent interference and misinformation in elections. These changes won't fix everything, but they will make it a lot harder for anyone to do what the Russians did during the 2016 election and use fake accounts and pages to run ads. I hope they'll also raise the bar for all political advertising online.

   126 K

15 K commentaires 5,2 K partages

 J'aime

 Commenter

 Partager

6. POSTS FACEBOOK DE FACEBOOK

**Facebook**
21 mars 2018 · 🌐

"We have a responsibility to protect your data, and if we can't then we don't deserve it." Read Mark's thoughts on user data, Cambridge Analytica and Facebook's next steps.

**Mark Zuckerberg**
21 mars 2018 · Menlo Park, États-Unis

I want to share an update on the Cambridge Analytica situation – including the steps we've already taken and our next steps to address this important issue.

We...

[Afficher la suite](#)

   27 K 8,6 K commentaires 2,7 K partages

 J'aime  Commenter  Partager 

**Facebook**
19 avril 2018 · 🌐

Nous savons que vous tenez à la sécurité de vos données et nous simplifions la manière de contrôler les apps avec lesquelles vous partagez des informations. Vous pouvez accéder à la section Apps et sites web de vos paramètres à tout moment pour voir les apps et les sites web auxquels vous vous êtes connecté(e) avec Facebook. Vous pouvez aussi supprimer ceux que vous ne voulez plus associer à Facebook.

**Apps et sites web**
Gérez les informations que vous partagez avec des apps et sites web sur lesquels vous avez utilisé Facebook pour vous connecter.

   1,4 M 72 K commentaires 91 partages

 J'aime  Commenter 



Facebook

25 avril 2018 · 🌐



We're committed to doing more to keep you safe and protect your privacy. So that we can all get back to what made Facebook good in the first place: friends. Because when this place does what it was built for, we all get a little closer.

Facebook Friends



Barry Gilbert



Vili Leiva



Mo Ghayour



Jack Foster



Melissa Rivera



Eddy Choi

Relationships
Looking For
Birthday
Hometown

Information

Personal In
Favorite Mus

Posted Items

👍❤️😄 54 K

6,8 K commentaires 4,1 K partages 4,5 M vues



Facebook

1 mai 2018 · 🌐



Live from #F8, watch Mark's opening keynote on Facebook's latest technology and innovation.

<https://www.facebook.com/zuck/videos/10104900382520941/>



3 882 022 vues

Mark Zuckerberg était en direct.

1 mai 2018

Live at F8!

S'abonner



Regarder cette vidéo avec vos amis

Démarrer une séance vidéo

👍❤️😱 18 K

1,3 K commentaires 1,6 K partages

👍 J'aime

💬 Commenter

➦ Partager



7. POSTS TWITTER DE FACEBOOK



Facebook @facebook · 21 mars 2018

Here's an update from Mark on changes we're making to crackdown on platform abuse. facebook.com/zuck/posts/101...

Traduire le Tweet

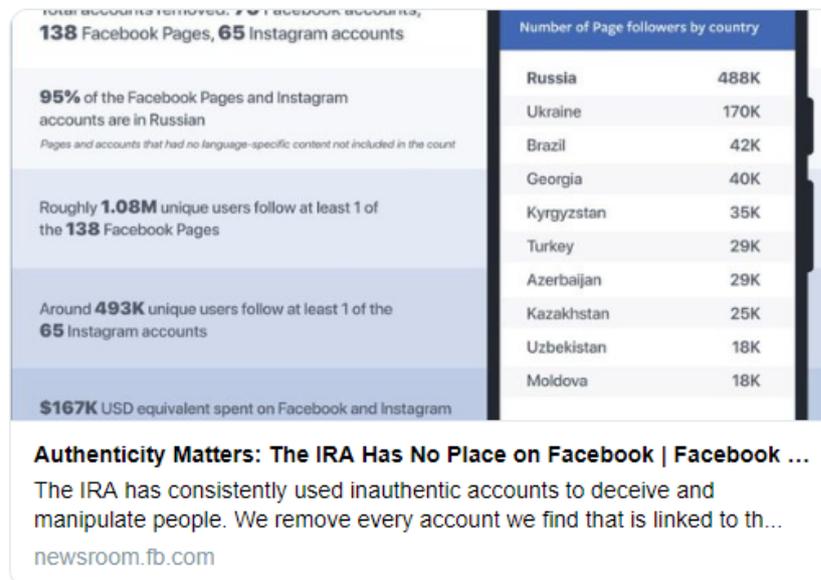
1,3 k 478 1,0 k



Facebook @facebook · 3 avr. 2018

Today we announced the removal of inauthentic accounts from the Internet Research Agency, mostly in Russian language, from our platform. For more information on the ongoing steps we're taking to fight abuse and improve safety, see our latest blog post.

Traduire le Tweet



574 493 1,3 k



Facebook  @facebook · 4 avr. 2018

An update on the changes we're making to better protect your Facebook information.

 Traduire le Tweet



An Update on Our Plans to Restrict Data Access on Facebook | Face...

Two weeks ago we promised to take a hard look at the information apps can use when you connect them to Facebook as well as other data practices.

newsroom.fb.com

 443  188  447 



Facebook @facebook · 6 avr. 2018

Soon anyone that sees a political ad on Facebook will see it labeled as such. This label will also include information on who paid for it. People in the US will start to see these labels later this spring, with more countries on the way.

Traduire le Tweet



Making Ads and Pages More Transparent | Facebook Newsroom

We believe that when you visit a Page or see an ad on Facebook it should be clear who it's coming from.

newsroom.fb.com

426 251 563

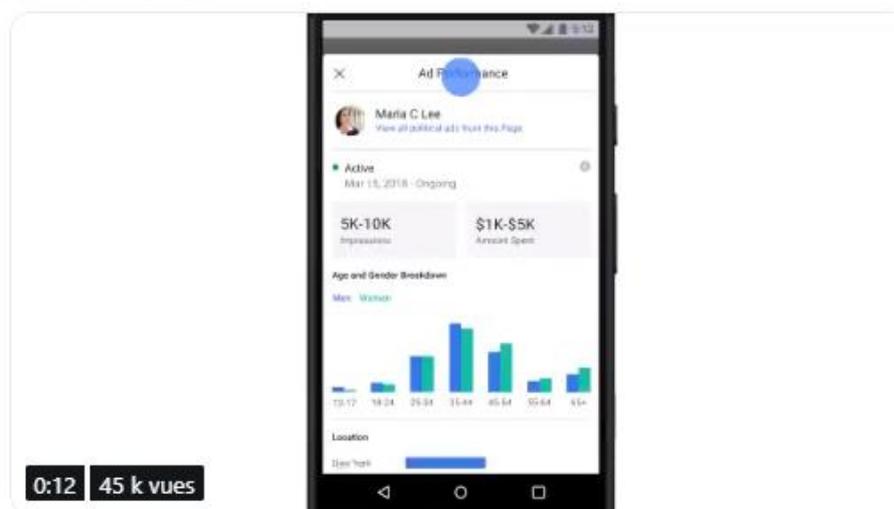
Afficher cette discussion



Facebook @facebook · 6 avr. 2018

Here's how the Political Ad label and political ad archive will work for you.

Traduire le Tweet



206 134 344

Afficher cette discussion



Facebook  @facebook · 10 avr. 2018

As part of our commitment to protect your data, we are launching the Data Abuse Bounty, a first of its kind: newsroom.fb.com/news/2018/04/d...

 Traduire le Tweet



Facebook  @facebook · 16 avr. 2018

Websites and apps use Facebook features to make their content and ads better. We want to share more about how we use the data these sites send us and the controls you have. Read more:

 Traduire le Tweet



Hard Questions: What Data Does Facebook Collect ...

Explaining more about the information we get from other websites and apps; how we use the data they send to us; and the controls you have.

newsroom.fb.com

 154

 81

 239





Facebook  @facebook · 23 avr. 2018

We're answering some of the top questions we get about ads on Facebook and how you can control what you see.

 Traduire le Tweet



Hard Questions: What Information Do Facebook Advertisers Know A...

Advertising lets us keep Facebook free. But we aren't blind to the challenges this model poses.

newsroom.fb.com

 69

 53

 146





Facebook  @facebook · 24 avr. 2018 

To start, we are launching appeals for posts that were removed for nudity / sexual activity, hate speech, or graphic violence. We are also working to extend this process further over time to support more violation types.

 Traduire le Tweet

 34  25  97 

[Afficher cette discussion](#)



Facebook  @facebook · 24 avr. 2018 

Our policies are only as good as our enforcement – and we know our enforcement isn't always perfect. To fix this, we are going to build out the ability for people to appeal our decisions over the next year.

 Traduire le Tweet

 35  17  42 

[Afficher cette discussion](#)



Facebook  @facebook · 24 avr. 2018 

One of the top questions we're asked is how do we decide what content is allowed on Facebook. To provide clarity and invite feedback and participation from our community, we are publishing our internal enforcement guidelines for the first time today.

 Traduire le Tweet

 213  110  239 



Facebook  @facebook · 24 avr. 2018

We hope making these guidelines more visible and the expansion of our appeals process will help us improve over time.

 Traduire le Tweet



Mark Zuckerberg

19 mins · 

One of my goals for this year is to develop a more democratic and independent system for determining Facebook's Community Standards -- the rules that govern what content is allowed in our community.

The first step in this direction is creating full transparency about our current rules and how we enforce them. We have always published the Community Standards, but starting today we're also making transparent our internal guidelines for how exactly we define hate speech, violence, nudity, terrorism, and other content we don't allow. These standards are a work in progress, and sharing them openly will help us get feedback from you to make them better. You can see them here:

<https://www.facebook.com/communitystandards>

Starting this week, we're also establishing a new appeals process so you'll be able to appeal decisions about individual posts if you think we made a mistake.

Balancing free speech and safety is a challenge both on and off Facebook. We'll continue working hard to get this right for our community, and I look forward to sharing the next steps over the coming months.

 57  45  146 



Facebook  @facebook · 1 mai 2018

"What I've learned this year is that we need to take a broader view of our responsibility. It's not enough to just build powerful tools. We need to make sure that they are used for good, and we will." - Mark at #F8

 Traduire le Tweet

 27  43  126 



Facebook  @facebook · 1 mai 2018 

"This is how we're thinking about our responsibility — to keep people safe and also to keep building. If you believe like I do that relationships, community and bringing the world together is important - we will keep building." Mark at #F8

 Traduire le Tweet



 276  120  372 

 Facebook a retweeté



The New York Times  @nytimes · 1 mai 2018 

Mark Zuckerberg wanted to make one thing clear before the start of Facebook's annual developer conference: Your privacy matters.

 Traduire le Tweet

 79  119  223 

Table des matières

Abstract	9
Introduction	11
Méthodologie	15
PREMIÈRE PARTIE : REVUE LITTÉRAIRE.....	17
Chapitre premier : Communication et communication de crise.....	17
Chapitre 2 : Qu'est-ce qu'une crise ?	22
Deux types de crise	23
Chapitre 3 : Planifier et organiser la communication de crise	25
3.1. Caractéristiques de la communication de crise	25
3.2. Les grands principes de base de la communication de crise	26
3.2.1. En amont d'une crise.....	27
3.2.1.1. Le plan d'urgence de M. Tixier.....	27
3.2.1.2. Les deux aspects de la crise selon T. Libaert	28
3.2.2. En cas de crise	30
3.2.2.1. Les principes pour une communication de crise efficace selon M. Ogrizek et J-M. Guillery	31
3.3. Le choix de la stratégie.....	34
3.3.1. Comment choisir la stratégie à adopter ?	34
3.3.2. Choisir les bons messages	35
3.3.3. Rendre son message efficace.....	38
3.4. Les concepts d'éthique, de transparence et d'empathie	38
Chapitre 4 : Quand les nouvelles technologies bouleversent les anciennes habitudes	42
4.1. Quelques définitions.....	42
4.1.1. Internet et le Web	42
4.1.2. Les réseaux sociaux.....	43

4.1.2.1. Le cas de Facebook	45
4.2. Le changement imposé par les médias sociaux.....	46
4.3. La crise sur le Web.....	47
Les cas Altran Technologies Vs Norsk Hydro.....	47
4.3.1. Crise 2.0 : quand la communication devient asymétrique	51
4.4. Le marketing politique, c'est quoi ?.....	51
4.5. La cybercriminalité	54
Chapitre 5 : Les anciens concepts pas si démodés que ça.....	55
5.1. Prévenir une crise afin de l'éviter	55
5.2.1. La veille.....	55
5.2.2. L'anticipation : un vieux concept toujours fondamental.....	57
5.2.3. L'adaptation : concept central hier et aujourd'hui	60
5.2.4. « La posture positive »	61
5.2. En cas de crise	62
5.2.1. Comment communiquer efficacement en cas de crise selon Emmanuel Bloch. 62	
5.2.1.1. « Les principes essentiels »	63
5.2.2. Comment gérer efficacement une crise à l'ère des réseaux sociaux.	65
5.2.3. Mais qui sont ces internautes à l'origine des crises sur le net ?.....	69
5.3. Les « règles » sont-elles toutes obsolètes ?.....	70
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE D'UN CAS EMPIRIQUE.....	73
Chapitre premier : Quelques explications	73
1.1. Cambridge Analytica.....	73
1.2. Le scandale Facebook-Cambridge Analytica : les faits	74
1.2.1. Les articles dénonciateurs	77
1.2.2. La triple responsabilité	78
Chapitre 2 : Analyse du cas.....	79
2.1. Révélation du vol des données d'utilisateurs Facebook.....	79

2.2. Révélation de la non suppression des données volées	81
2.2.1. Première phase : l'anticipation ou l'étouffement ?	82
2.2.1.1. Tout pour éviter la crise	85
2.2.2. Deuxième phase : le silence total	86
2.2.2.1. Le silence.....	86
2.2.2.2. Transparence et rapidité ?	88
2.2.2.3. Facebook a-t-il su gérer le début de la crise ?	89
2.2.3. Troisième phase : Mark Zuckerberg en mode communication de crise : les déclarations officielles.....	90
2.2.3.1. Le post Facebook	90
2.2.3.2. Les interviews	92
2.2.3.2.1. La reconnaissance.....	92
La victimisation.....	93
Le changement.....	94
L'adaptation.....	94
Les excuses.....	95
Les circonstances atténuantes.....	95
2.2.3.2.2. Le « projet latéral ».....	96
2.2.3.3. Résultat de ces prises de paroles	98
2.2.4. Quatrième phase : communication de crise sur les réseaux sociaux : mise en place d'un plan d'attaque.....	100
2.2.5. Cinquième phase : audition au Congrès des États-Unis.....	102
2.2.6. Sixième phase : le futur de Facebook, la F8 et son plan d'attaque	106
2.2.6.1. Entre-temps sur les réseaux sociaux.....	106
2.2.6.2. La F8 : conférence annuelle des nouveautés Facebook	107
2.2.7. Septième phase : la tant attendue audition devant le Parlement européen.....	109
2.2.7.1. Le Parlement européen.....	110
2.2.8. Huitième phase : et après ?.....	112
2.3. Que retenir de la communication de crise de Facebook ?.....	114
Conclusion.....	119

Bibliographie.....	123
Ouvrages.....	123
Articles scientifiques.....	123
Articles de presse.....	124
Autres.....	127
Vidéos.....	128
Annexes.....	129
1. Interviews.....	129
Florence Delvaux.....	129
Martine Moreau.....	133
2. Communiqué de presse de Paul Grewald : 16 mars 2018.....	139
3. Communiqué de presse de Mark Zuckerberg sur son compte Facebook 21 mars 2018.....	140
4. Interviews accordées par Mark Zuckerberg le 21 mars 2018.....	143
4.1. Wired.....	143
4.2. CNN.....	148
4.3. Recode.....	152
4.4. The New York Times.....	158
5. Posts Facebook de Mark.....	164
6. Posts Facebook de Facebook.....	178
7. Posts Twitter de Facebook.....	181
Table des matières.....	189

