



Restaurer la confiance : la stratégie de communication de crise du Parlement européen face au Qatargate

Delia Pop-Flanja

Faculté d'études européennes
Université Babeș-Bolyai, Roumanie
delia.flanja@ubbcluj.ro
<https://orcid.org/0000-0002-2449-6157>

Roxana-Maria Nistor

Faculté d'études européennes
Université Babeș-Bolyai, Roumanie
roxana.nistor@ubbcluj.ro
<https://orcid.org/0009-0003-9806-4319>

Reçu le 12-11-2025 / Évalué le 30-11-2025 / Accepté le 17-12-2025

Résumé

Le scandale du Qatargate de 2022 a représenté un défi important pour le Parlement européen, car les allégations de corruption étaient sans précédent et impliquaient la vice-présidente de l'institution. L'objectif de notre article est d'analyser les stratégies de communication de crise utilisées par le Parlement européen sur les réseaux sociaux au début de la crise, et la manière dont les messages ont été perçus par le public. La méthodologie consiste à appliquer à cette affaire des théories telles que la théorie de la communication de crise situationnelle, la théorie de la réparation de l'image ou le modèle de communication de crise médiatisée par les réseaux sociaux, combinées à une analyse critique du discours assistée par corpus. La nouveauté consiste à poursuivre les recherches précédentes sur les stratégies de communication de crise utilisées par la vice-présidente Kaili et à les étendre à la communication institutionnelle du Parlement européen. Cette étude est donc pertinente car elle fournit des informations sur la manière dont les grandes institutions internationales gèrent les crises de réputation et maintiennent la confiance du public lors de scandales sans précédent.

Mots-clés : Parlement européen, Roberta Metsola, Qatargate, communication de crise, réseaux sociaux

**Restabilirea încrederii : strategia de comunicare de criză
a Parlamentului European în cazul scandalului Qatargate**

Rezumat

Scandalul Qatargate din 2022 a reprezentat o provocare semnificativă pentru Parlamentul European, întrucât acuzațiile de corupție erau fără precedent și implicau

vicepreședinta instituției. Obiectivul articolului nostru este de a analiza strategiile de comunicare de criză utilizate de Parlamentul European pe platformele de socializare la începutul crizei și modul în care mesajele au fost percepute de public. Metodologia constă în aplicarea unor teorii precum teoria comunicării situaționale de criză, teoria reparării imaginii sau modelul comunicării de criză mediată social la acest caz, combinate cu o analiză critică a discursului asistată de corpus. Noutatea constă în continuarea cercetărilor anterioare privind strategiile de comunicare de criză utilizate de vicepreședinta Kaili și extinderea acestora la comunicarea instituțională a Parlamentului European. Prin urmare, acest studiu este relevant, deoarece oferă informații despre modul în care marile instituții internaționale gestionează crizele de reputație și mențin încrederea publicului în timpul scandalurilor fără precedent.

Cuvinte cheie : Parlamentul European, Roberta Metsola, Qatargate, comunicare de criză, social media

Restoring Trust: the European Parliament's Crisis Communication Strategy in Response to Qatargate

Abstract

The Qatargate scandal from 2022 represented a significant challenge for the European Parliament, as the corruption allegations were unprecedented and involved the vice-president of the institution. The objective of our article is to analyse the crisis communication strategies used by the European Parliament across social media platforms at the beginning of the crisis, and how the messages have been perceived by the public. The methodology consists of applying theories such as the Situational Crisis Communication Theory, the Image Repair Theory or the Social Mediated Crisis Communication Model to this case, combined with a Corpus-Assisted Critical Discourse Analysis. The novelty consists of continuing previous research on the crisis communication strategies used by vice-president Kaili and extending it to the institutional communication of the European Parliament. Hence, this study is relevant as it provides insights into how major international institutions manage reputational crises and maintain public trust during unprecedented scandals.

Keywords: European Parliament, Roberta Metsola, Qatargate, crisis communication, social media

Introduction¹

Les crises font partie intégrante de la vie en général et du monde politique en particulier (Markovits, Silverstein, 1988 : 6 ; Allern, von Sikorski, 2018 : 3019). Cependant, si l'on y ajoute la corruption, on se retrouve alors

¹ L'introduction et la section sur le rôle des réseaux sociaux dans la communication de crise ont été rédigées par Roxana-Maria Nistor, tandis que l'analyse de la communication de crise du Parlement européen et les conclusions ont été rédigées par Delia Pop-Flanja.

face à des cas d'abus de pouvoir pour obtenir un enrichissement ou un avantage personnel, qui peuvent devenir des scandales de grande envergure. De nombreuses situations scandaleuses de ce type ont marqué la langue anglaise et la manière dont on les désigne. C'est depuis le Watergate que « -gate » est devenu un *libfix* dans la langue anglaise² ; lorsqu'il est ajouté à certains mots, il permet de créer un nouveau terme signifiant « scandale retentissant ». Ce *libfix* est principalement utilisé dans le monde politique et dans le monde des affaires (voir *Watergate* ou *Dieselgate*, par exemple).

Tout scandale a encore plus de « portée » avec les progrès technologiques et l'apparition des réseaux sociaux, qui facilitent grandement la transmission de l'information, celle-ci devenant souvent virale et touchant des milliers, voire des millions d'utilisateurs. C'est également le cas du scandale récent « Qatargate » ou « Belgiangate », qui fait l'objet de cet article, et de la manière dont cette crise a été traitée sur les réseaux sociaux par l'institution publique au centre de ces scandales et par les utilisateurs des réseaux sociaux touchés par les informations.

Le Qatargate est l'un des plus grands scandales politiques auxquels le Parlement européen ait jamais été confronté, menaçant de nuire à sa crédibilité et mettant en évidence un problème de corruption. Comme son nom l'indique, il s'agit d'un scandale de grande envergure lié au Qatar et, plus précisément, à la permissivité de certains députés européens (MEP) en ce qui concerne leur position sur la Coupe du monde de football, qui s'est déroulée au Qatar. Selon les informations disponibles, plusieurs députés européens et d'autres parties intéressées par cette question ont fait pression en faveur du Qatar en raison d'intérêts politiques liés au fait que ce pays est non seulement l'organisateur de la Coupe du monde de football, mais aussi un acteur majeur sur le marché pétrolier.

Les informations publiées jusqu'à présent par les médias soulignent que plusieurs membres du Parlement européen, certains membres de leurs familles, ainsi que des lobbyistes ont été approchés par des représentants du Qatar, du Maroc et de la Mauritanie. Ils ont tous été soit arrêtés par la

² Le terme « libfix » a été proposé par le linguiste Arnold Zwicky et fait référence à « la libération des parties des mots (...), afin d'obtenir des éléments formateurs de mots qui sont sémantiquement similaires aux éléments des composés, mais qui sont semblables à des affixes, dans le sens qu'ils sont généralement liés ». Pour plus de détails, voir : <https://arnoldzwicky.org/2010/01/23/libfixes/> [consulté le 10 novembre 2025].

police belge ou italienne, soit assignés à résidence pendant les enquêtes, qui sont toujours en cours, pour suspicion de blanchiment d'argent et de corruption³.

En s'appuyant sur les informations existantes, cet article a pour objectif d'examiner comment le Parlement européen a géré la crise sur les réseaux sociaux d'un point de vue communicationnel, en utilisant des éléments issus des approches analytiques de la théorie de la communication de crise situationnelle (SCCT) de Timothy Coombs (Coombs, Holladay, 2002 ; Coombs, 2014 ; Coombs, 2015 ; Coombs, 2017), le modèle de communication de crise par les réseaux sociaux d'Austin, Liu et Jin (Austin, Fisher Liu, Jin, 2012 ; Austin, Fraustino, Jin, Fisher Liu, 2017), la théorie de la réparation de l'image (IRT) de William Benoit (Benoit, 2015) et l'ambiguïté stratégique (SA) d'Eric Eisenberg (Eisenberg, 1984), adaptées à l'utilisation des médias sociaux, afin de voir comment les informations relatives au scandale ont été échangées entre les parties prenantes (le Parlement européen, sa direction et les personnes/groupes intéressés). Dans une littérature où les institutions de l'UE, notamment la Commission, sont souvent critiquées pour la rigidité de leur langage (Corpădean, 2024), l'analyse du *Qatargate* apporte une nouvelle complexité aux études relatives à l'environnement de communication au sein de cette organisation.

C'est dans cette perspective que s'inscrivent les deux questions de recherche. La première (QR1) vise à identifier et à analyser les stratégies de communication de crise et les stratégies discursives mobilisées par le Parlement européen et par Roberta Metsola dans les déclarations produites au moment de l'éclatement du scandale du *Qatargate*. La seconde (QR2) cherche à dégager des enseignements sur le rôle et l'usage des réseaux sociaux dans la communication de crise institutionnelle, en mettant en lumière les pratiques susceptibles de renforcer (ou, au contraire, d'affaiblir) la confiance du public dans un contexte de scandale politique.

³ Pour plus de détails, voir Sarah Wheaton and Nicolas Camut, « Qatar corruption scandal rocks EU Parliament », 9 décembre 2022, <https://www.politico.eu/article/belgium-police-raid-gulf-lobbying-eu-parliament/> [consulté le 10 novembre 2025]; James Randerson, « Who's who in the Qatar corruption scandal? », 14 Décembre 2022, <https://www.politico.eu/article/qatargate-who-is-being-investigated-eva-kaili-european-parliament-corruption-ngos/> [consulté le 14 octobre 2025].

1. Les réseaux sociaux et la communication de crise. Fondements théoriques

Avec les progrès technologiques et le développement des communications en ligne, le rôle de la presse, également appelée « le quatrième pouvoir », en tant que gardienne de la démocratie, a été supplanté par des plateformes de réseaux sociaux de plus en plus puissantes, telles que *Twitter/X*, *Facebook* ou *Instagram*. Définies comme « un environnement social en ligne qui permet aux gens de s'engager dans [...] des activités à travers le temps et l'espace » (Valentini, Kruckeberg, 2016 : 478), on peut donc parler d'un « cinquième pouvoir », représenté par des plateformes de réseaux sociaux fortement connectées, qui captent l'attention de plus de 5,4 milliards d'utilisateurs à travers le monde en 2025⁴.

De plus, les réseaux sociaux sont devenus un outil essentiel pour diffuser des informations et des opinions à grande échelle où le contenu est souvent généré par les utilisateurs et non par les organisations (Valentini, Kruckeberg, 2016 : 478), mais aussi pour gérer les crises et la communication de crise (Avery Johnson, Lariscy, Kim, Hocke, 2010 ; Coombs, 2017), et pour renforcer « la confiance du public envers le gouvernement et la légitimité de la gouvernance, afin d'atteindre les objectifs politiques et d'atténuer les incertitudes du public » (Tian, Yang, 2022). Par conséquent, les organisations (qu'elles soient publiques ou privées) utilisent avec succès les réseaux sociaux pour gérer la communication dans les situations de crise.

Il est donc important de revenir sur les théories et stratégies les plus importantes en matière de communication de crise (qui seront également utilisées dans notre étude de cas) et d'examiner comment elles ont été affectées par l'utilisation généralisée des plateformes de réseaux sociaux. Comme mentionné précédemment, l'une des théories abordées par l'analyse menée dans le cadre de cette recherche est la théorie de la communication de crise situationnelle (SCCT) de Timothy Coombs, dont les origines remontent à 1995 (Coombs, 2017 : 22). Développée principalement pour les dirigeants et le monde des affaires, cette théorie aborde la communication de crise sous l'angle de la responsabilité, en distinguant : la *responsabilité minimale en cas de crise* (qui comprend principalement la violence au travail, la malveillance, les catastrophes naturelles, la

⁴ Selon la page Internet de Statista, <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> [consulté le 14 octobre 2025].

désinformation, où la responsabilité de l'organisation/institution est minime) ; la *faible responsabilité en cas de crise* (qui comprend les accidents ou les dommages causés par des produits résultant d'erreurs techniques, et où la responsabilité de l'organisation/institution est réduite) ; et la *responsabilité élevée en cas de crise* (évitable, qui fait référence aux dommages ou accidents causés par une erreur humaine, ainsi qu'aux méfaits ou fautes professionnelles, où la responsabilité de l'organisation/institution est élevée) (Coombs, 2017 : 23).

Selon la théorie situationnelle de la communication de crise (SCCT), la réponse doit s'adapter au contexte. Coombs identifie trois stratégies principales : le déni, la minimisation et la reconstruction, ainsi qu'une stratégie secondaire, le renforcement. Le déni est recommandé lorsque la responsabilité est faible et vise à dissocier l'organisation de la crise par le rejet de responsabilité ou le transfert de faute (Coombs, 2017 : 24). La minimisation convient aussi aux crises à faible responsabilité et bonne réputation, en atténuant la perception des dommages par des justifications (Coombs, 2017 : 24). La reconstruction est mobilisée lorsque la responsabilité est faible ou élevée. Il y a aussi une stratégie secondaire (le renforcement) qui est proposée d'habitude avec une ou plusieurs autres stratégies de réponse principales afin de rappeler au grand public (ou au public intéressé) les bonnes actions passées de l'organisation et ses attributs positifs, afin de reconstruire sa réputation.

La version révisée de la théorie situationnelle de la communication de crise (SCCT) de Coombs (2017) intègre des évolutions majeures liées à la responsabilité organisationnelle et au rôle central des médias sociaux dans les crises de réputation. Elle reconnaît notamment l'importance de l'étiquette « organisation irresponsable » et souligne que les médias sociaux constituent désormais une voie directe vers la réputation de l'entreprise, en contournant les gardiens des médias traditionnels (Coombs, 2017 : 27). Cet élément, absent des versions antérieures, modifie profondément la dynamique de gestion de crise. La révision prend également en compte la transformation de la phase pré-crise, autrefois principalement privée, mais devenue largement publique avec l'essor des réseaux sociaux, et précise les canaux médiatiques à privilégier dans les stratégies de réponse.

Par ailleurs, Coombs (2017) identifie six réponses stratégiques générales mobilisables par les gestionnaires de crise : le refus, la réfutation, la répression, la reconnaissance (ou acceptation), la révision et la réforme (Coombs, 2017 : 31-32). Le refus correspond à l'absence de réaction

managériale, la réfutation à la démonstration de la fausseté des accusations, et la répression aux tentatives de freiner la diffusion de l'information. La reconnaissance consiste à admettre les préoccupations du public et l'existence de la crise, tandis que la révision implique des ajustements limités pour répondre aux attentes des parties prenantes. La réforme représente la réponse la plus engageante, reposant sur l'acceptation de la crise et la coopération avec les acteurs concernés pour élaborer des solutions durables.

Enfin, la SCCT révisée apporte des précisions sur le choix des canaux de communication à l'ère numérique, en cohérence avec les objectifs de sécurité publique, de bien-être et de restauration de la réputation (Coombs, 2017 : 33). Coombs recommande une utilisation combinée de tous les canaux, mentionnant spécifiquement *Twitter* comme outil de diffusion de messages de réparation réputationnelle, malgré ses contraintes de format (Coombs, 2017 : 34). La communication de crise sur les réseaux sociaux doit suivre un « modèle en étoile », où l'organisation reste le centre et renvoie systématiquement vers son site web pour des informations détaillées (Coombs, 2017 : 34).

S'appuyant sur la théorie SCCT de Coombs, le modèle SMCC (Social Mediated Crisis Communication Model) anticipe l'impact majeur des réseaux sociaux sur la communication de crise. Austin, Liu et Jin soulignent qu'en période de crise, l'usage des réseaux sociaux par le public augmente et que ceux-ci peuvent être perçus comme plus crédibles que les médias traditionnels (Austin, Liu, Jin, 2012 : 191), justifiant ainsi l'émergence d'un modèle intégrant pleinement ces plateformes. Le modèle SMCC se structure en deux étapes. La première est centrée sur le public et ses pratiques de recherche et de diffusion de l'information. Austin *et al.* (2017) identifient trois catégories de publics : les influenceurs ou créateurs de contenu, les suiveurs de pages ou de créateurs, et les individus apparemment inactifs, qui diffusent néanmoins l'information par le bouche-à-oreille. La seconde étape, fondée sur le SCCT, propose des lignes directrices pour les organisations afin de répondre aux publics actifs sur les réseaux sociaux. À ce stade, les organisations doivent clarifier leur responsabilité, gérer les émotions négatives et composer avec des perceptions divergentes (Austin *et al.*, 2017 : 438-439).

Le SMCC met en évidence cinq éléments clés influençant la communication de crise : l'origine de la crise (interne ou externe), son type et le niveau de responsabilité attribué, l'infrastructure organisationnelle, la

stratégie de message (contenu), ainsi que la forme et le canal de diffusion du message (Austin *et al.*, 2017 : 438-439). Aucun canal n'est considéré comme intrinsèquement supérieur, mais l'utilisation combinée de plusieurs canaux est recommandée pour maximiser la portée (Austin *et al.*, 2017).

Enfin, le scandale politique ayant affecté le Parlement européen relève d'une crise à forte responsabilité, liée à une faute organisationnelle délibérée (Coombs, 2017 : 23). La réputation, actif immatériel central, est ainsi menacée selon des critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence des parties prenantes (Coombs, 2017 : 28), que les organisations cherchent à maîtriser notamment par des outils de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Diermeier, 2023).

Les recherches en psychologie organisationnelle distinguent clairement la *réputation de l'image* organisationnelle, tout en soulignant leur interdépendance (Diermeier, 2023 ; Lievens, 2017 ; Theurer *et al.*, 2018). La réputation se caractérise par une dimension principalement affective, correspondant à un ensemble diffus de sentiments associés à une organisation, tandis que l'image repose davantage sur des éléments cognitifs, tels que les connaissances et croyances à son sujet (Lievens, 2017 : 1117). Néanmoins, image, réputation et identité organisationnelle sont étroitement liées et ne peuvent être analysées de manière isolée (Lievens, 2017 : 1117). Leur protection ou leur reconstruction repose sur différentes stratégies communicationnelles, parmi lesquelles figure le discours de réparation de l'image issu de la théorie de la restauration de l'image (*Image Restoration Theory*, IRT) développée par William L. Benoit (Benoit, 1995 ; 2015).

La théorie de Benoit décrit les conditions dans lesquelles des individus ou des organisations accusés d'actes répréhensibles ressentent une pression à réparer leur image publique (Glantz, Benoit, 2017 : 168). Bien qu'initialement conçue pour analyser les réponses d'acteurs directement accusés, cette approche est largement mobilisée dans les études contemporaines sur la communication de crise (Ismail *et al.*, 2018 ; du Plessis, 2018 ; Page, 2019 ; Masngut, Mohamad, 2021 ; Kamboh, Ittefaq, Jin, 2023). Deux conditions préalables doivent être réunies pour recourir à un discours de réparation de l'image : l'organisation doit être perçue comme responsable de l'événement et celui-ci doit être jugé offensant ou irrespectueux par le public (Glantz, Benoit, 2017 : 168-169). Le scandale du Qatargate remplit ces deux critères. D'une part, la position institutionnelle

d'Eva Kaili, alors vice-présidente du Parlement européen, engage partiellement la responsabilité de l'institution, accusée de n'avoir pas su prévenir ou détecter les dysfonctionnements internes. D'autre part, les accusations de corruption, de pots-de-vin et d'ingérence étrangère ont été perçues comme une violation grave des normes éthiques et de la confiance démocratique. Ce scandale ne concernait pas uniquement des fautes individuelles, mais remettait en cause l'image symbolique du Parlement européen en tant que garant de la transparence, de la responsabilité et des valeurs démocratiques, apparaissant comme un profond manque de respect envers les citoyens européens.

Selon Benoit, plusieurs stratégies discursives peuvent être mobilisées en fonction des objectifs poursuivis. Lorsque l'accusé souhaite nier toute responsabilité, deux stratégies principales sont proposées : *le déni pur et simple* et *le transfert de responsabilité*, pouvant s'appuyer sur *la provocation, la réfutation, l'accident ou l'invocation de bonnes intentions*. Pour atténuer la gravité perçue de l'offense, Benoit identifie six stratégies : *le renforcement, la minimisation, la différenciation, la transcendance, l'attaque de l'accusateur et la compensation*. Enfin, lorsque la responsabilité est assumée, *la mortification* (fondée sur l'aveu et les excuses) constitue une stratégie centrale (Glantz, Benoit, 2017 : 169).

Glantz et Benoit (2017) ont par ailleurs actualisé l'IRT à l'ère des réseaux sociaux, en analysant les « tweets de réparation d'image » (Glantz, Benoit, 2017 : 169). Ils soulignent que la contrainte de caractères sur *Twitter* peut limiter l'efficacité des messages de crise, parfois fragmentés en plusieurs publications, au risque d'en altérer la cohérence (Glantz, Benoit, 2017 : 169-170). Comme Coombs (2017), ils recommandent d'inclure des liens vers des sites institutionnels permettant d'accéder à des messages complets. Enfin, l'usage de la fonction « réponse » offre la possibilité de réagir directement aux accusations, mais comporte aussi le risque d'escalades conflictuelles et de controverses prolongées (Glantz, Benoit, 2017 : 173-174).

Une autre stratégie est l'ambiguïté, qui peut être utilisée de manière stratégique pour atteindre un objectif (Winkler, 2015 : 1). L'ambiguïté peut être perçue différemment par l'orateur et le public. Par conséquent, il existe deux perspectives différentes dans les recherches menées sur ce sujet : l'une qui considère l'ambiguïté comme quelque chose de non-productif, voire de nuisible, et l'autre qui la considère comme une stratégie visant à

rendre « la communication plus efficace grâce à sa capacité à fournir deux ou plusieurs significations simultanément » (Winkler, 2015 : 3).

Ainsi, une autre stratégie qui sera utilisée dans l'analyse des réponses aux crises transmises via les plateformes de médias sociaux est l'ambiguïté stratégique (Eisenberg, 1984), qui suit les vues du relativisme selon lesquelles le sens est « contextuel et construit, au moins en partie, par les individus » (Eisenberg, 2007 : 6), c'est-à-dire que ce sont le contexte et les connaissances et croyances préexistantes des individus qui donnent du sens à un mot, par exemple.

Définie comme « un concept qui décrit les façons dont les gens peuvent communiquer de manière imprécise tout en atteignant leurs objectifs » (Eisenberg, Goodall Jr., Trethewey, 2009 : 30) grâce à l'utilisation de mots pouvant avoir plusieurs significations ou de concepts vagues, l'ambiguïté stratégique, si elle est utilisée de manière éthique, présente quatre avantages pour l'émetteur du message : pour *favoriser la diversité unifiée* (c'est-à-dire qu'elle donne à tous les membres du public le sentiment d'être inclus dans le message) ; pour *préserver les positions privilégiées* (c'est-à-dire qu'elle protège les personnes au pouvoir ou occupant des positions influentes du regard critique des autres) ; pour *permettre de nier la réalité* (c'est-à-dire qu'elle aide à préserver la confidentialité ou à éviter les conflits) ; et pour *faciliter le changement organisationnel* (c'est-à-dire qu'elle aide les organisations à changer tout en conservant leur cohérence) (Eisenberg, 1984 : 227 ; Eisenberg, 2007 : 10-15 ; Eisenberg, Goodall Jr., Trethewey, 2009 : 30). Il est tout aussi important d'examiner comment l'ambiguïté stratégique affecte la communication de crise sur les plateformes de réseaux sociaux, où l'espace alloué aux messages à publier est limité (280 caractères pour *Twitter*, 2200 pour *Instagram* et plus de 60000 pour *Facebook*)⁵.

Contrairement aux médias traditionnels, les réseaux sociaux permettent une réponse immédiate. De plus, si la section des commentaires est active, ils permettent également une communication bidirectionnelle (une sorte de communication dialogique selon Austin, Fraustino, Jin et Fisher Liu, 2017 : 431), donnant à l'organisation la possibilité d'interagir directement avec les utilisateurs. De plus, les messages publiés peuvent être reproduits, retweetés, republiés, ce qui aide l'expéditeur du message à toucher un

⁵ Voir <https://www.ukihca.com/images/UKIHCA-Social-Media-Cheat-Sheet.pdf> [consulté le 14 octobre 2025].

public plus large. D'autre part, la communication de crise sur les plateformes de réseaux sociaux, bien que rapide, peut comporter le risque de publier/envoyer des messages mal rédigés (voire inappropriés) qui, bien qu'ils puissent être supprimés, peuvent être vus, copiés et utilisés contre l'organisation/la personne qui les a publiés.

2. Analyse de la communication de crise du Parlement européen. Stratégies et réactions publiques

Charlotte Nau, Anabel Quan-Haase et Lori McCay-Peet soutiennent que les universitaires ont la tendance à privilégier *Facebook* et *Twitter* dans leurs recherches, par rapport aux autres plateformes de médias sociaux, et elles avancent deux raisons à cela : que *Facebook* a été l'une des premières plateformes de médias sociaux à rassembler une base d'utilisateurs importante et fidèle, et qu'il reste aujourd'hui le service le plus utilisé en Amérique du Nord ; elles ajoutent également que *Twitter* a considérablement changé la façon dont les actualités et les informations se diffusaient dans la société. *Twitter* est fréquemment mentionné dans les articles des grands médias et, bien qu'il ne soit pas aussi largement utilisé par le grand public que *Facebook*, il est devenu un élément indispensable du dialogue public. Néanmoins, les auteures reconnaissent que la recherche se concentrait souvent sur les plateformes de partage de médias qui privilégient les types d'informations non textuelles, en particulier *Instagram* (Nau, Quan-Haase, McCay-Peet, 2022 : 17).

Certains chercheurs (Hodson, Lefevre, 2022) recommandent comme méthodologie l'analyse critique assistée par corpus (*corpus-assisted critical discourse analysis* CACDA), une approche mixte assistée par les algorithmes d'analyse critique du discours (ACD/CDA), qui combine les méthodes linguistiques quantitatives de corpus avec les méthodes qualitatives de ACD/CDA. Puisque l'ACD/CDA présente des limites en tant que méthode indépendante qui sont évidentes dans l'analyse des données substantielles, tels que ceux acquis sur les réseaux sociaux, un avantage spécifique de cette approche est que les analyses CACDA sont « positionnées pour révéler les relations souvent opaques entre les plateformes, les algorithmes, les discours de plateforme et les structures sociales dominantes » (Hodson, Lefevre, 2022 : 228). Ayant pour points de départ les méthodes ACD/CDA de Fairclough pour comprendre le discours (Fairclough 1989, 2005) et le

modèle en neuf étapes de Baker *et al.* (2008), et reconnaissant en même temps l'absence d'objectivité exclusive du processus d'évaluation, Hodson et Lefevre concluent que « l'approche CACDA à méthodes mixtes ajoute une rigueur quantitative à l'analyse qualitative et fournit des contextes plus larges de considération qualitative pour les résultats quantitatifs. » (Hodson, Lefevre, 2022 : 237).

Ainsi, pour notre analyse, des données publiques ont été collectées en utilisant un cadre mixte, combinant l'analyse textuelle computationnelle et celle qualitative. Pour la méthode de calcul, nous avons utilisé la plateforme *ExportComments.com*, qui permet d'extraire et de télécharger les commentaires de publications publiques sur différents réseaux sociaux. Nous reconnaissons les limitations de la collecte de données sur les réseaux sociaux, comme le fait que les publications récupérées et analysées sur les plateformes peuvent différer du total affiché sur la page officielle, car certaines publications ont pu être supprimées en raison des paramètres de confidentialité (*ExportComments.com*). De plus, comme les rapports générés affichaient des commentaires et des emojis, mais pas des images ou des vidéos, qui sont pertinents pour l'interprétation des réactions, le traitement manuel des données a également été utilisé. Ce type de traitement a permis de corriger d'autres limitations, telles que les cas de fautes d'orthographe, les publications identiques du même utilisateur, les publications dans d'autres langues que l'anglais, que nous avons traduites avant le traitement de la fréquence des mots. Une autre limitation de l'analyse algorithmique que le traitement manuel des données a aidé à corriger est l'utilisation du sarcasme, de l'ironie ou de la métaphore dans les articles, qui peut être mal représentée.

Après avoir extrait les commentaires sur les trois plateformes (*Facebook*, *Twitter/X* et *Instagram*), l'étape suivante a été d'identifier les mots-clés, mots-dièse et expressions présents dans les discours. À cette fin, nous avons utilisé le logiciel *Online Utility*, qui permet d'identifier les expressions et occurrences lexicales les plus récurrentes, ainsi que de calculer la densité lexicale.

Pour la collecte de données, nous avons vérifié, sur trois plateformes différentes (*Twitter/X*, *Facebook* et *Instagram*), les publications du 12 et du 13 décembre 2022, provenant des comptes du Parlement européen, le compte institutionnel de Roberta Metsola en tant que Présidente du Parlement européen et le compte personnel de Roberta Metsola. Nous avons choisi l'intervalle du 12 au 13 décembre car c'est l'intervalle

immédiatement après la crise où Roberta Metsola a fait des déclarations officielles pertinentes pour notre analyse de communication de crise. Concernant les comptes, le choix est justifié par l'ampleur de l'exploration de l'approche communicative sur les réseaux sociaux du président du Parlement européen ; En conséquence, le compte officiel de l'institution, le compte officiel de la présidente, ainsi que son compte personnel, où les publications sont fortement liées à sa fonction, représentent le corpus de notre recherche.

La sélection mentionnée ci-dessus a donné lieu à l'analyse des publications suivantes :

- Une déclaration vidéo de Roberta Metsola le 12 décembre, sur la lutte contre la corruption, dans le contexte du Qatargate, publiée sur *Twitter/X* (PR, RM), *Facebook* (PR, RM) et dans un format adapté pour Instagram (PR, RM) ⇒ 4 fiches techniques
- Un extrait de la déclaration vidéo prononcée par Roberta Metsola le 12 décembre, sur la lutte contre la corruption, dans le contexte du Qatargate, publié sur *Twitter/X* (EP), *Facebook* (EP) et *Instagram* (EP) ⇒ 3 fiches techniques
- Une déclaration vidéo de Roberta Metsola le 13 décembre, publiée sur *Twitter/X* ⇒ 1 fiche technique (EP, PR, RM)
- Un message contenant une section de la déclaration prononcée par Roberta Metsola le 13 décembre, sur la décision de mettre fin au mandat d'Eva Kaili en tant que vice-présidente du Parlement européen, a été publié sur *Twitter/X* (EP, PR, RM) et sous forme de légende adaptée pour Instagram (PR, RM) ⇒ 2 fiches techniques
- Un message + extrait avec la décision de mettre fin au mandat d'Eva Kaili en tant que vice-présidente du Parlement européen le 13 décembre, publié sur *Facebook* et *Instagram* ⇒ 2 fiches techniques.

Le codage a été réalisé en fonction de la date et du type de publication, du nombre de commentaires, de la plateforme et du compte utilisateur. Cette démarche a contribué à une approche globale, en identifiant les publications ayant le même contenu sur différentes plateformes, ainsi que les commentaires partagés entre différents comptes.

Variable	Compte du Parlement européen			Compte présidentiel de RM			Compte personnel de RM		
	T/X European Parliament @Europar I_EN	F European Parliament	Insta. europar liament	T/X Roberta Metsola @EP_Presi dent	F President of the European Parliament	Insta. ep_preside nt	T/X Roberta Metsola @RobertaMet sola	F Roberta Metsola	Insta. roberta.m etsola
Followers (10.09. 2023)	972.1K	2.6mil.	416K	417.3K	68K	103K	79.2K	104K	93.7K
Publication du 12 déc. 2022	T/X. EP. 12 déc. image 260/ 201R	F. EP. 12 déc. image 607/471R	I. EP. 12déc. image 223/141R	T/X.PR. 12 déc. vidéo 857/775R	F.PR. 12 déc. vidéo 70/ 53R	I.PR. 12 déc. vidéo reel 200/ 177R	T/X.RM 12 déc. vidéo 857/ 775R	FRM. 12 déc. vidéo 365/ 280R	I.RM. 12 déc. vidéo reel 200/ 177R
Publication du 13 déc. 2022	T/X.EP 13 déc. vidéo 276/ 218R	FEP. 13 déc. image 663/647R	I.EP. 13déc. image 187/ 137R	T/X.PR. 13 déc. vidéo 276/ 218R	-	-	T/X.RM 13 déc. vidéo 276/ 218R	-	-
	T/X.EP 13 déc. message 267/ 225R	-	-	T/X.PR. 13 déc. message 267/ 225R	-	I.PR. 13 déc. image 36/30R	T/X.RM 13 déc. message 267/225R	-	I.RM. 13déc. image 36/30R
Commentaires : 3735 Commentaires récupérés : 3355 (89,83 %) Fiches techniques générées ExportComments.com : 12 Abréviations utilisées : - F - Facebook - Insta - Instagram - T/X - Twitter/X - EP - Compte du Parlement européen - PR - Compte institutionnel de Metsola, en tant que présidente du Parlement européen - RM - Compte personnel de Metsola - R commentaires récupérés									

Graphique 1. Publications du Parlement européen et de Roberta Metsola
(12-13 décembre 2022 - Twitter/X, Facebook, Instagram)

Une première observation peut être faite concernant le nombre d'abonnés sur chaque plateforme. Comme illustré dans le graphique ci-dessus, dans le cas du Parlement européen, le nombre d'abonnés sur *Facebook* était nettement plus élevé que sur les deux autres plateformes. Dans le cas du compte présidentiel de Roberta Metsola, le nombre d'abonnés sur *Twitter/X* était nettement plus élevé que sur les autres plateformes, alors que son compte personnel comptait davantage d'abonnés sur *Facebook*, bien que les variations soient plus faibles que pour les deux autres comptes. Cependant, la publication qui a suscité le plus de réactions est la vidéo publiée sur les comptes *Twitter/X* présidentiel et personnel de Roberta Metsola (publication partagée et réactions); par conséquent, il n'y a pas de corrélation entre le nombre d'abonnés et la portée de la publication.

Un autre aspect à prendre en compte est la nature de la publication, où on peut observer une différence, notamment pour les publications du 12 décembre, lorsque les trois comptes du Parlement européen ont diffusé une image, alors que pour les comptes de Roberta Metsola, présidentiels et institutionnels, l'option a été pour une vidéo/*reel*. Nous considérons que la

manière dont les messages ont été transmis au public est une approche pertinente pour notre analyse, car nous pouvons identifier l'adaptation aux différentes plateformes, la préférence pour des messages et vidéos plus courts dans le cas des publications sur Instagram, ainsi qu'une préférence pour les images au détriment des vidéos sur le compte du Parlement européen par rapport aux deux comptes de Roberta Metsola.

En utilisant comme cadre théorique la théorie SCCT, le modèle SMCC, la théorie IRT et la technique d'ambiguïté stratégique, détaillées dans la première partie de l'article, nous avons analysé la manière dont la crise a été gérée par les responsables de l'UE et nous présenterons quelques-unes de nos conclusions. Premièrement, nous pouvons classer la crise comme évitable, avec un haut degré de responsabilité, car les prétendues inconduites impliquaient des responsables du Parlement européen, dont la vice-présidente Eva Kaili. Ainsi, le public attendait de la transparence, de la responsabilité et des mesures correctives.

À travers les publications analysées, la communication s'est concentrée sur deux messages clés, à savoir une déclaration du 12 décembre et la preuve d'une action concrète, le vote pour mettre fin au mandat de Kaili, le lendemain. La reconstruction et le renforcement ont été utilisés comme stratégies, plus précisément en reconnaissant la crise et l'inquiétude du public, en affirmant clairement que l'intégrité du Parlement européen était primordiale et qu'il n'y aurait pas « d'impunité », en prenant des mesures correctives (par exemple, une majorité des 625 membres a voté de manière transparente pour mettre fin au mandat de Kaili et la décision est entrée en vigueur immédiatement), ou en soulignant la coopération avec les forces de l'ordre nationales et la tolérance zéro face aux actes de corruption. Le Parlement européen s'est présenté principalement comme le protecteur de la démocratie et de l'État de droit, et la présidente Metsola, dont le discours direct au public a personnalisé la reconnaissance de la crise, a transmis des messages de protection de valeurs telles que la démocratie et l'intégrité.

Les informations recueillies dans l'ensemble de données confirment que le Parlement européen a suivi le modèle SMCC, car les messages ont été multiformes (vidéos, images, texte court/long), multiplateformes, parfois multilingues et cohérents dans les récits institutionnels et personnels du

président Metsola. Des éléments d'ambiguïté stratégique ont également été identifiés, tels que l'absence d'excuses explicites, qui auraient pu suggérer une responsabilité accrue, ainsi que la prévalence d'une reconnaissance implicite de la vulnérabilité institutionnelle, sans mentionner précisément les réformes à apporter, ni les responsables ou les faiblesses qui ont permis la crise.

En ce qui concerne l'engagement du public généré par les publications, nous pouvons observer que la plupart des critiques exprimées concernaient la légitimité de l'UE, les dysfonctionnements du système, ou le scepticisme quant à l'adéquation des sanctions. Ce cadre s'est avéré être une plateforme permettant aux citoyens d'exprimer leurs principales préoccupations, notamment la corruption, mais aussi la crise géopolitique (la guerre) ou les questions liées à la démocratie. Le nom exact « Qatargate » a été mentionné seulement dans 14 commentaires uniques, ce qui peut illustrer le manque de popularité du terme, puisque le Qatar a été mentionné dans 104 commentaires.

Conformément à l'approche méthodologique de la CACDA, les résultats de l'analyse du corpus ont donné lieu à de nouvelles questions de recherche, telles que : quelles sont les personnes que le public a associées le plus souvent à la responsabilité dans ce contexte ? Les résultats ont montré que Ursula von der Leyen a été mentionnée 127 fois, Roberta Metsola 74 fois et Eva Kaili 62 fois. En outre, la plupart des occurrences de Metsola étaient positives ou neutres et concernaient principalement son compte personnel plutôt que son compte institutionnel, pour les publications du 12 décembre. Cependant, une fois que la mesure corrective immédiate a été annoncée, le 13, l'attention s'est déplacée vers Kaili, ce qui est justifiable compte tenu des allégations de corruption dont elle fait l'objet, mais encore plus vers von der Leyen et la réponse institutionnelle, ce qui montre qui est perçue par le public comme la personne responsable de la crise en particulier et de la mauvaise gouvernance de l'UE en général.

Conclusions

Dans cet article, nous avons eu pour but d'examiner les stratégies de communication de crise déployées par le Parlement européen sur les

réseaux sociaux, au début de la crise de corruption Qatargate, ainsi que la réception de ces messages par le public. En s'appuyant sur des fondements théoriques tels que la théorie de la communication de crise situationnelle, celle de la réparation de l'image ou le modèle de communication de crise sur les réseaux sociaux, et en y intégrant une analyse critique du discours assistée par corpus, l'étude a mis en lumière les choix de communication adoptés par l'institution. Les résultats soulignent l'importance des stratégies discursives cohérentes et appropriées pour gérer les crises de réputation, et montrent comment les institutions internationales cherchent à maintenir la confiance du public face à des scandales d'une ampleur sans précédent.

Dans l'ensemble, cette étude de cas montre que les mesures de communication prises par le Parlement européen sont conformes aux recommandations formulées dans les théories présentées, que les plateformes de réseaux sociaux ont été utilisées de manière différenciée pour toucher un public plus large, et que la transmission de messages à la fois sur les comptes personnels et institutionnels personnalise et humanise la communication institutionnelle, qui est parfois perçue comme rigide et jargonneuse. De plus, cette étude confirme que, dans ce type de scandales, la responsabilité incombe principalement aux dirigeants des institutions, voire à des entités connexes, même si celles-ci ne sont pas directement impliquées ou accusées. La veille des réseaux sociaux, tout en reconnaissant ses limites en tant que méthode de recherche, peut servir de baromètre pour mesurer les préoccupations générales des citoyens et la confiance qu'ils accordent à certaines institutions.

Bibliographie

Allern, S., von Sikorski, C. 2018. « Political Scandals as a Democratic Challenge : From Important Revelations to Provocations, Trivialities, and Neglect ». *International Journal of Communication*, n° 12, p. 3014-3023.

Austin, L., Fraustino, J. D., Jin, Y., Fisher Liu, B. 2017. « Crisis Communication in a Changing Media Environment. A Review of the Theoretical Landscape in Crisis Communication and Research Gaps ». *Social Media and Crisis Communication*. New York et Londres : Routledge, p. 423-448.

Austin, L., Liu, B. F., Jin, Y. 2012. « How Audiences Seek Out Crisis Information : Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model ». *Journal of Applied Communication Research*, 40 (2), p. 188-207.

- Avery Johnson, E., Lariscy, R. W., Kim, S., Hocke, T. 2010. « A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009 ». *Public Relations Review*, 36, p. 190-192.
- Baker, P., Gabrielatos, C., KhosraviNik, M., Krzyzanowski, M., McEnery, T., Wodak, R. 2008. « A useful methodological synergy ? Combining critical discourse analysis and corpus linguistics to examine discourses of refugees and asylum seekers in the UK press ». *Discourse & Society*, 19 (3). p. 273- 306. [En ligne] : <https://doi.org/10.1177/0957926508088962> [consulté le 15 octobre 2025].
- Benoit, W. L. 1995. *Accounts, excuses, and apologies : A theory of image restoration discourse*. Albany, NY : State University of New York Press.
- Benoit, W. L. 2015. *Accounts, Excuses, and Apologies*. 2^e éd. New York : State University of New York Press.
- Coombs, T. W. 2014. *Applied Crisis Communication and Crisis Management*. Thousand Oaks : Sage.
- Coombs, T. W. 2015. *Ongoing Crisis Communication : Planning, managing, and responding*. 4^e éd. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Coombs, T. W. 2017. « Revising Situational Crisis Communication Theory. The Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice ». *Social Media and Crisis Communication*. New York : Routledge, p. 21-38.
- Coombs, T. W., Holladay, S. J. 2002. « Helping crisis managers protect reputational assets : Initial tests of the situational crisis communication theory ». *Management Communication Quarterly*, 16, p. 165-186.
- Corpădean, A.G. 2024. A critical look at the invariably rigid language of the European Commission's Country Reports. In : Pop-Flanța, D., Herța, L.M. (éd.), *Communication Dynamics in Global Affairs : Navigating Conflict and Diplomacy*. Cluj-Napoca : PUC, p. 11-22.
- Diermeier, D. 2023. *Reputation Analytics : Public Opinion for Companies*. Chicago et Londres : The University of Chicago Press.
- du Plessis, C. 2018. « Social media crisis communication : Enhancing a discourse of renewal through dialogic content ». *Public Relations Review*, 44 (5), p. 829-838.
- Eisenberg, E. M. 1984. « Ambiguity as strategy in organizational communication ». *Communication Monographs*, 51 (3), p. 227-242.
- Eisenberg, E. M., 2007. *Strategic Ambiguities : Essays on Communication, Organization, and Identity*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Eisenberg, E. M., Goodall Jr., H. L., Trethewey, A. 2009. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. Boston, New York : Bedford / St. Martin's.
- Fairclough, N. 1989. *Language and Power*. Londres : Longman.
- Fairclough, N. 2005. « Critical discourse analysis in trans-disciplinary research on social change : Transition, re-scaling, poverty and social inclusion ». *Lodz Papers in Pragmatics*, 1, p. 37-58.

Glantz, M., Benoit, W. L. 2017. « The World's All Atwitter. Image Repair Discourse on Social Media ». *Social Media and Crisis Communication*. New York et Londres : Routledge, p. 168-179.

Hodson, J., Lefevre, L. 2022. Corpus-Assisted Critical Discourse Analysis of Social Media Data : Tools and Techniques. In : Sloan, L. et Quan-Haase, A. (éd.), *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods*, 2^e édition, p. 228-239.

Ismail, N. B. M., Pagulayan, M. A., Francia, C. M. A. et Pang, A. 2018. « Communicating in the post-truth era : Analyses of crisis response strategies of Presidents Donald Trump and Rodrigo Duterte ». *Journal of Public Affairs*, 19 (1), p. 1-11.

Kamboh, S. A., Ittefaq, M., Jin, Y. 2023. « Crisis communication for public organizations : Examining Pakistan Railways' use of information technology and social media for image repair ». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, p. 1-15.

Lievens, F. 2017. « Organizational image/reputation ». *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California : Thousand Oaks (Sage), p. 1115-1118.

Markovits, A., Silverstein, M., 1988. *The Politics of Scandal : Power and Process in Liberal Democracies*. New York : Holmes and Meier.

Masngut, N., Mohamad, E., 2021. « Association Between Public Opinion and Malaysian Government Communication Strategies About the COVID-19 Crisis : Content Analysis of Image Repair Strategies in Social Media ». *Journal of Medical Internet Research*, 23 (8). [En ligne] : <https://www.jmir.org/2021/8/e28074/> [consulté le 10 février 2025].

Nau, C., Quan-Haase, A., McCay-Peet, L. 2022. Defining Social Media and Asking Social Media Research Questions : How Well Does the Swiss Army Knife Metaphor Apply ? In : Sloan, L. et Quan-Haase, A. (éd.), *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods*, 2^e édition, p. 13-26.

Page, T. G. 2019. « Beyond attribution : Building new measures to explain the reputation threat posed by crisis ». *Public Relations Review*, 45 (1), p. 138-152.

Pop-Flanja, D. 2023. « La communication politique en situation de crise. Une analyse des stratégies de réparation d'image de l'eurodéputée Eva Kaili ». *Synergies Roumanie*, n° 18, p. 33- 44. [En ligne] : https://gerflint.fr/images/revues/Roumanie/Roumanie18/pop_flanja.pdf [consulté le 10 septembre 2025].

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., Lievens, F. 2018. « Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda ». *International Journal of Management Reviews*, Volume 20, p. 155-179.

Tian, Y., Yang, J. 2022. « Deny or bolster ? A comparative study of crisis communication strategies between Trump and Cuomo in COVID-19 ». *Public Relations Review*, 48 (2).

Valentini, C., Kruckeberg, D. 2016. « The Future Role of Social Media in International Crisis Communication ». *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Chichester : Wiley Blackwell, p. 478-488.

Winkler, S. 2015. « Exploring Ambiguity and the Ambiguity Model from a Transdisciplinary Perspective ». *Ambiguity : Language and Communication*. Berlin/Munich/Boston : De Gruyter, p. 1-25.

Exportcomments, outil d'extraction de commentaires sur les réseaux sociaux. [En ligne] : <https://exportcomments.com> [consulté le 10 septembre 2023].

Online Utility, outil d'identification des fréquences de mots et de phrases. [En ligne] : <https://www.online-utility.org/text/analyser.jsp> [consulté le 15 octobre 2024].

Annexe

Corpus

Publications sur *Twitter/X*, *Facebook* et *Instagram*, 12 et 13 décembre 2022, comptes du Parlement européen, compte institutionnel de Roberta Metsola, Présidente du Parlement européen, et compte personnel de Roberta Metsola [consulté le 10 septembre 2023].

https://twitter.com/EP_President/status/1602356873247674368

https://twitter.com/Europarl_EN/status/1602372545768034306

<https://www.instagram.com/p/CmFI1PKoh6S/?hl=en>

https://www.instagram.com/p/CmE8oHiLnl/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA%3D%3

<https://www.facebook.com/europeanparliament/posts/pfbid0RknrX8uVmAWButtNXXh7jQJrcAoTHkQfX57XTTgebDCqSyHDLLA5JonEJpMKQRSRI>

<https://m.facebook.com/PresidentEP/videos/2399720343513295/>

<https://m.facebook.com/watch/?v=465215219099387&ref=sharing>

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=684967556327475&set=a.460085995482300>

<https://www.instagram.com/p/CmG->

[VAdqbqZ/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA ==](https://www.instagram.com/p/CmG-)

https://www.instagram.com/p/CmGzet2MHdA/?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRIODBiNWFIZA ==

https://twitter.com/EP_President/status/1602623639509245955

https://twitter.com/EP_President/status/1602589671996825602

Remerciements : Recherche soutenue par le projet Brâncuși Roumanie-France UEFISCDI, PN-IV-P8-8.3-PM-RO-FR-2024-0165 « La crise des institutions et l'avenir de la démocratie libérale : diagnostics et thérapies possibles à partir des exemples français et roumain », CRIDEM, Faculté d'études européennes, Université Babeș-Bolyai de Cluj-Napoca, Roumanie.



© *Synergies Roumanie*, n° 20, Année 2025.
Revue du GERFLINT
<https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb427223778>
Bibliothèque nationale de France -Novembre 2025 -

Éléments sous droits d'auteur.
<https://gerflint.fr/>
<https://gerflint.fr/synergies-roumanie>

