



Masterproef aangeboden tot
het verkrijgen van het
diploma Master of Arts in de
meertalige communicatie

La communication de crise à l'ère des réseaux sociaux

Étude de cas : La communication de crise de
Brussels Airport sur Twitter lors des
attentats du 22 mars 2016

Door: Caitlin Stabel
Promotor: Dr. Monique Marneffe

ACADEMIEJAAR 2017-2018

Avant-propos

Avant toute chose, il me semble important de préciser le pourquoi de ce travail, le pourquoi de son sujet. Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre de ma formation universitaire et constitue la dernière ligne droite en vue de l'obtention de mon diplôme en Communication Multilingue. Comme il s'agit d'un travail mené sur toute une année, il était important de choisir un sujet qui me tenait à cœur, en tenant toutefois compte de l'information disponible. Pour moi, ce choix fut une évidence.

Lors de mes études à la Haute Ecole Artesis Plantin, j'ai eu l'occasion de faire un stage au service communication de Brussels Airport Company. Le 22 mars 2016, à la moitié de mon stage, deux attentats-suicide à la bombe ont touché Brussels Airport. Le service de communication s'est rapidement mis en « mode de crise », moi inclus. Malgré le côté dramatique et traumatisant de la situation, j'ai réalisé que je pouvais aussi développer mes connaissances dans le domaine de la communication de crise. Pendant ce processus, j'ai développé un vrai intérêt pour la discipline. Cet intérêt m'a poussée à choisir la communication de crise comme sujet global de ce mémoire.

Après m'être plongée dans la littérature, je me suis rendue compte que ce sujet était déjà très largement exploité. J'ai alors choisi d'étudier la communication de crise d'un point de vue plus spécifique, en explorant comment les réseaux sociaux ont changé le domaine de la communication de crise et comment ils peuvent être intégrés efficacement dans la stratégie de communication de crise. Pour allier la théorie à la pratique, j'ai décidé de travailler sur une étude de cas qui me concerne personnellement et d'analyser et évaluer alors la communication de crise de Brussels Airport sur Twitter après les attentats du 22 mars 2016. Twitter est le réseau social sur lequel Brussels Airport était le plus actif lors des attentats, ce qui justifie le choix de traiter les échanges sur Twitter et non pas sur un autre réseau social.

Réaliser un mémoire de maîtrise est un travail de longue haleine, rythmé par des moments de découragement et de doute, mais également de satisfaction et de joie. Mon intérêt pour la communication de crise n'a fait que se confirmer tout au long de ce travail et en fin de compte, je suis très fière de mon travail. Néanmoins, sa réalisation n'aurait pas été possible sans l'aide de plusieurs personnes que je tiens ici à remercier.

Tout d'abord, je voudrais remercier vivement Dr. Monique Marneffe, ma directrice de thèse, pour sa confiance, sa disponibilité, ses corrections et ses commentaires constructifs grandement appréciés. De plus, je tiens à remercier Caroline Crahay pour le temps qu'elle a consacré à corriger mes textes une première fois. Je voudrais aussi tout spécialement remercier Vincent Denecker. Sans lui, je serais toujours en train de collecter des Tweets. Merci enfin à ma famille et mes amis pour leurs encouragements constants.

Table des matières

Code of conduct	2
Avant-propos	3
Table des matières	4
Abstract	7
Introduction	8
PARTIE 1 : Le cadre théorique	10
1 Crise	10
1.1 Vers une définition.....	10
1.2 Typologie des crises.....	11
1.3 Les conséquences d'une crise	13
2 La gestion de crise	13
2.1 Le processus de gestion de crise	13
2.1.1 L'approche de Coombs	14
2.1.1.1 L'avant-crise.....	14
2.1.1.2 La crise (la réponse).....	15
2.1.1.3 L'après-crise.....	15
3 La communication de crise	15
3.1 La communication de crise dans les différentes phases de gestion de crise.....	15
3.1.1 L'avant-crise	15
3.1.2 La réponse	16
3.1.2.1 La réponse initiale.....	16
3.1.2.2 Le rétablissement de la réputation	17
3.1.3 L'après-crise.....	19

3.2	Situational Crisis Communication Theory	19
3.2.1	Les limitations de la SCCT	22
4	<i>La communication de crise à l'ère des médias sociaux</i>	22
4.1	Une définition des médias sociaux	23
4.1.1	Les types de médias sociaux	24
4.1.1.1	Twitter.....	24
4.2	Les usages, les opportunités et les défis des médias sociaux lors d'une crise.....	25
4.2.1	Le cas du public	25
4.2.2	Le cas des entreprises	26
4.3	Des recommandations	27
4.3.1	Être présent.....	27
4.3.2	Être là où est l'action	27
4.3.3	Être là avant la crise.....	28
4.3.4	Fournir de l'information immédiate	28
4.3.5	Diffuser un holding statement	29
4.3.6	Ecouter les parties prenantes	30
4.3.7	Engager un dialogue	30
4.3.7.1	Utiliser des stratégies webcare.....	31
4.3.7.2	Essayer de répondre à tous les messages	32
4.3.7.3	Adapter une voix humaine.....	32
4.3.7.4	Être courtois	33
4.3.8	D'autres recommandations (pour Twitter).....	34
	PARTIE 2 : Recherche	35
1	<i>Les attentats du 22 mars 2016</i>	35

2	<i>La problématique</i>	35
3	<i>Méthodologie</i>	37
3.1	Recherche documentaire	37
3.1.1	Opérationnalisation des questions de recherche soumises à la recherche documentaire	37
3.2	Analyse de contenu	38
3.2.1	Présentation et justification du corpus	39
3.2.2	Opérationnalisation des questions de recherche soumises à l'analyse de contenu ...	39
4	<i>Résultats</i>	43
5	<i>Conclusion et recommandations</i>	72
6	<i>Limites de l'étude et pistes de recherches futures</i>	78
	Bibliographie	80
	Table des figures	88
	Table des tableaux	90

Abstract

Op 22 maart 2016 werd België opgeschrikt door een dubbele aanslag. Rond acht uur in de ochtend gingen er twee bommen af in Brussels Airport, ongeveer een uur later een derde in de Brusselse metro. Dertig mensen lieten het leven en 300 mensen raakten gewond. Crisissituaties als deze vragen om efficiënte communicatie. Onderzoek toont aan dat sociale media daarbij strategische communicatiekanalen kunnen zijn, maar dat nog niet alle bedrijven erin slagen om ze in de crisiscommunicatiestrategie te integreren. Deze masterproef onderzoekt daarom in eerste instantie hoe sociale media effectief kunnen worden ingezet in tijden van crisis. De literatuur en praktijk benadrukken het belang van een aanwezigheid op sociale media voor en tijdens de crisis, en een snelle eerste reactie, liefst op het sociale medium waar de crisis het meest besproken is. Organisaties in crisis worden ook aangeraden om op sociale media naar hun stakeholders te luisteren en een dialoog met hen aan te gaan. Ze kunnen daarbij verschillende webcarestrategieën inzetten en doen er goed aan om een menselijke en beleefde toon te hanteren. Deze masterproef bespreekt verder nog enkele specifieke aanbevelingen die met name relevant zijn voor Twitter als crisiscommunicatiekanaal en actoren uit de luchtvaartindustrie. In het tweede deel van dit werk wordt met een inhoudsanalyse en een literatuuronderzoek teruggeblikt op hoe (in)effectief Brussels Airport Twitter heeft ingezet als communicatietool in de eerste week (22 maart 2016 – 29 maart 2016) na de beruchte aanslagen van 2016. De aanbevelingen uit het eerste deel vormen daarbij het uitgangspunt. De analyse toont aan dat Brussels Airport de aanbevelingen in grote lijnen heeft opgevolgd, en dat de crisiscommunicatie dus eerder effectief was. Ook de reacties van stakeholders wijzen in die richting. Toch zijn er nog enkele verbeterpunten, zoals de snelheid van de communicatie, het gebruik van multimedia en het personaliseren van berichten.

Introduction

Nous sommes entrés dans une ère où les phénomènes de crise s'accroissent et s'amplifient (Libaert, 2015). Qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, d'accidents de travail, d'attaques terroristes ou de bugs digitaux, aucune organisation et aucun gouvernement ne semblent être à l'abri d'une crise (Van Achte & Meulemeester, 2018). Le 22 mars 2016, la Belgique en a fait la douloureuse expérience. Ce jour-là, la Belgique a été frappée par l'une des pires crises dans son histoire. Vers huit heures du matin, deux explosions se sont produites à l'aéroport de Bruxelles. Environ une heure plus tard une troisième sera déclenchée dans le métro bruxellois. Le bilan était lourd : trente personnes perdirent la vie et plus de 300 personnes furent blessées (HLN Redactie, 2018).

Des situations comme celles-ci nécessitent une communication de crise efficace (Coombs, 2014a). Ne pas communiquer n'est pas une option (Wilson, 2017), car une crise se caractérise par un degré élevé d'incertitude, ce qui crée à son tour un besoin d'information (Veil, Buehner & Palenchar, 2011). La communication de crise doit tout d'abord répondre à ce besoin d'information (Coombs, 2012). De plus, une crise peut sérieusement nuire à la réputation des parties concernées (Stamsnijder, 2002). En deuxième lieu, la communication de crise vise alors à limiter les dommages causés à la réputation (Coombs, 2012).

Il existe plusieurs moyens de communication auxquels les communicateurs de crise peuvent faire appel, dont les réseaux sociaux qui en sont les atouts les plus récents (Roshan, Warren & Carr, 2016). En peu de temps, les réseaux sociaux ont envahi tous les domaines de la vie quotidienne (Larchet, 2016), et les situations de crise n'ont pas échappé à cet état de fait (Coombs, 2014). Les réseaux sociaux permettent aux organisations en crise d'écouter les parties prenantes et d'engager un dialogue avec elles (Roshan et al., 2016). De plus, Jin, Liu & Austin (2014) ont montré que lors d'une crise, les parties prenantes attribuent plus de crédibilité à la couverture des médias sociaux qu'à la couverture des médias traditionnels. Partant de ces constats, la question n'est plus "si" mais "comment" les organisations doivent intégrer les réseaux sociaux.

C'est là où beaucoup d'organisations éprouvent encore des difficultés (Jin, Liu & Austin, 2014). En cause, l'absence d'un cadre théorique pour guider les organisations à répondre effectivement à une crise sur les réseaux sociaux (Roshan et al., 2016 ; Wang & Dong, 2017 ; Jin et al., 2014). C'est pourquoi la première partie de la recherche est en premier lieu dédiée à un recueil des meilleures pratiques pour la mise en place d'une stratégie de communication de crise sur les réseaux sociaux. A la lumière de ces recommandations, l'(in)efficacité avec laquelle Brussels Airport a utilisé Twitter comme outil de communication lors des attentats du 22 mars 2016 sera analysée.

La figure ci-après représente l'architecture globale de la thèse. Comme la figure le démontre, le mémoire suit le principe de la pyramide inversée. Dans un premier temps, un cadre théorique est fourni. Ce cadre se compose de quatre parties. Les trois premières parties ont pour but de familiariser le lecteur avec les concepts liés à une crise, à la gestion de crise et à la communication de crise. La quatrième partie abordera les réseaux sociaux et comment ils ont changé le domaine de la

communication de crise. Comme il est déjà mentionné plus haut, cette quatrième partie formulera aussi des recommandations pour utiliser au mieux les réseaux sociaux comme outil de communication de crise. Après le cadre théorique, nous introduirons notre recherche. Tout d'abord, le contexte de notre étude sera présenté. Ensuite, nous aborderons la problématique et plus spécifiquement les questions de recherche. Nous décrirons par la suite la méthodologie adaptée et exposerons les résultats. Une conclusion générale décrivant les points essentiels développés dans ce mémoire ainsi que les résultats les plus importants de notre étude sera alors proposée. Pour finir, des recommandations pour Brussels Airport seront formulées, les limitations de l'étude seront expliquées et des suggestions pour des recherches futures seront proposées.

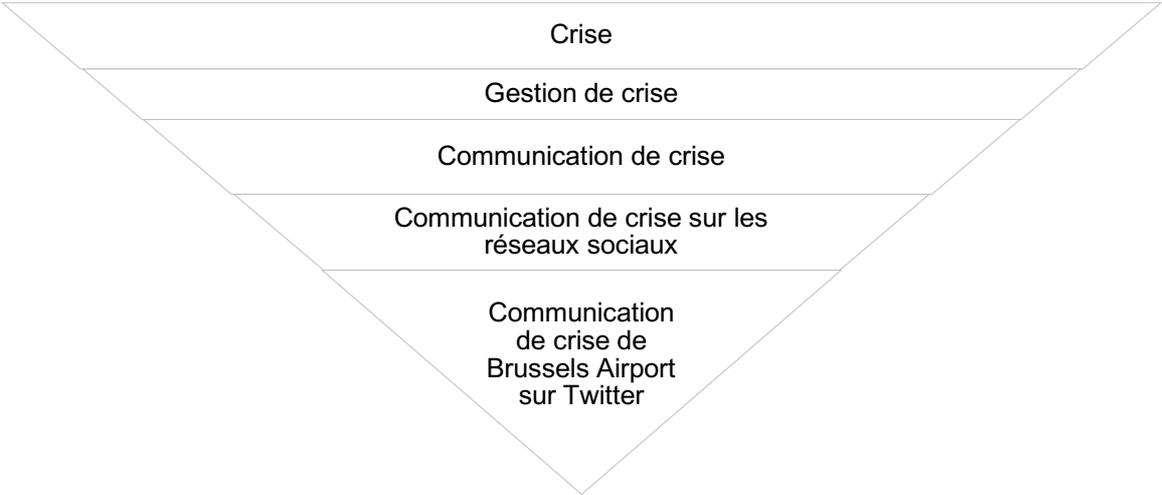


Figure 1: Architecture globale du mémoire

PARTIE 1 : Le cadre théorique

Dans cette partie, un cadre théorique sera fixé, permettant au lecteur de se familiariser avec les notions liées à une crise et de découvrir comment les réseaux sociaux peuvent être intégrés dans la stratégie de communication de crise. Tout d'abord, nous proposerons une introduction à la crise organisationnelle en fournissant une définition et en analysant les différents types et les conséquences possibles. Ensuite, la gestion et la communication de crise par rapport aux différentes phases seront abordées. Nous nous pencherons alors sur l'une des théories de communication de crise les plus dominantes dans le domaine, à savoir la SCCT. Enfin, nous traiterons les implications des réseaux sociaux sur la communication de crise et proposerons des recommandations pour la mise en place d'une stratégie de communication de crise sur les réseaux sociaux.

1 Crise

1.1 Vers une définition

Afin de comprendre la gestion et la communication de crise, il faut d'abord définir le concept. Il existe un éventail de définitions d'une crise organisationnelle (Coombs, 2012). Vu l'impossibilité de les discuter toutes, le présent mémoire se limitera aux définitions les plus courantes dans le but de montrer comment elles ont évolué dans le temps.

Il y a plus de 50 ans, Charles F. Hermann a été l'un des premiers à formuler une définition d'une crise organisationnelle (Frandsen & Johansen, 2017) :

“An organizational crisis threatens the high-priority values of the organizations, presents a restricted amount of time in which a response can be made, and is unexpected or unanticipated by the organization.” (Hermann, 1963)

Cette définition met en avant trois caractéristiques d'une crise : la menace, le temps de réponse court et l'effet de surprise (Fastrez, 2017). Bien qu'il s'agisse d'une des définitions les plus anciennes, elle est encore très populaire parmi les experts de la communication. Seeger et al. (2003), Ulmer et al. (2007) et Sellnow et Seeger (2013) par exemple, considèrent les trois caractéristiques d'une crise proposées par Hermann comme des “attributs généraux” (Frandsen & Johansen, 2017).

La définition la plus répandue dans la littérature du management de crise est probablement celle formulée par Pearson et Clair en 1998 (Frandsen & Johansen, 2017).

“A crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization, and is characterized by ambiguity of cause, effects and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.” (Pearson & Clair, 1998)

Cette définition met en avant quatre caractéristiques d'une crise : une crise est faiblement probable, l'impact d'une crise est grand, une crise se caractérise par l'ambiguïté et une crise demande une prise de décision rapide. La première caractéristique proposée par cette définition pose néanmoins des

problèmes (Wankel, 2008). En fait, les crises sont de plus en plus fréquentes et de plus en plus nombreuses. L'expérience montre que toutes les organisations ont déjà été affectées par une crise, sont actuellement frappées par une crise ou seront, tôt ou tard, affectées par une crise (Devirieux, 2011).

Une des définitions les plus récentes est celle formulée par Timothy W. Coombs. Cette définition date de 1999 mais a été modifiée en 2015. Elle tente de rassembler plusieurs perspectives de la notion de crise et les caractères classiques d'une crise identifiés par d'autres auteurs (Coombs, 2012).

"A crisis can be defined as the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to healthy, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organisation's performance and generate negative outcomes." (Coombs, 2015)

Cette définition met tout d'abord l'accent sur la notion de « perception », selon laquelle un même et unique événement peut être interprété de différentes manières (Fastrez, 2017). Contrairement à Charles F. Hermann, Coombs a consciemment opté pour la notion "unpredictable" et non pas pour le terme "unexpected". Avec ce choix réfléchi, Coombs veut souligner que toute crise est prévisible, mais que la difficulté réside dans le fait qu'on ne peut jamais calculer quand la crise surviendra (Coombs, 2012). On retrouve cette idée aussi chez Fagerli et Johansen (2005).

Au regard de ces définitions et les centaines d'autres proposées dans la littérature, il est possible de dire que la notion de crise est assez complexe et qu'elle a été traitée par de nombreux auteurs aux approches distinctes (Boumrar, 2010). Néanmoins, ce qui apparaît central dans la définition d'une crise organisationnelle, c'est qu'une crise est considérée comme un événement mettant en péril la réputation et la continuité d'une organisation. Il existe également un consensus sur le fait qu'une crise est un problème urgent auquel l'organisation doit faire face immédiatement (de Saint-Georges, 2011).

1.2 Typologie des crises

Afin de savoir comment réagir à une crise, il faut d'abord identifier le type de crise au sein d'une typologie : chaque type entraîne des actions différentes. Il apparaît qu'il existe autant de types de crise que de définitions d'une crise. Ce mémoire se restreindra à la typologie proposée par Timothy Coombs (2012).

La typologie de Coombs a été perfectionnée plusieurs fois depuis son introduction (Kyhn, 2008). Dans la première version publiée en 1995, Timothy Coombs distinguait quatre types de crise en fonction de la cause et de l'intentionnalité : faux pas (non-intentionnel/externe), terrorisme (intentionnel/externe), accident (non-intentionnel/interne) et transgression (intentionnel/externe) (Coombs, 1995).

En 1999, Coombs a repensé sa typologie et rédigé une liste principale synthétisant d'autres typologies (Coombs, 1999). La liste a été affinée encore plusieurs fois et comprend aujourd'hui neuf types de crise (Coombs, 2012). Ces neuf types peuvent être regroupés dans trois clusters de crise, selon la responsabilité attribuée à l'organisation.

Cluster victime : L'organisation est également victime de la crise. Peu de responsabilité lui est attribuée par les parties prenantes. La menace à la réputation est donc faible.	
Désastres naturels	Lorsque le temps ou des « actes de dieu » portent préjudice à l'organisation, comme un tremblement de terre, une tornade, une violente tempête, etc.
La violence en milieu de travail	Lorsqu'un (ancien) employé commet des violences contre d'autres employés dans l'enceinte de l'organisation.
Rumeurs	Lorsque des informations fausses ou trompeuses sur une organisation (ou ses produits) sont diffusées délibérément afin de lui faire du tort.
Malveillance/la falsification des produits	Lorsqu'un acteur externe ou des employés opposants font du tort à l'organisation, comme le kidnapping, le terrorisme, le piratage.
Cluster accidentel : Les actions aboutissant à la crise sont perçues comme non intentionnelles de la part de l'organisation. La perception de la responsabilité organisationnelle et la menace à la réputation est modérée.	
Les défis	Lorsque les parties intéressées de l'organisation prétendent que l'organisation procède d'une manière inappropriée.
Accidents causés par des erreurs techniques	Lorsqu'une erreur technique cause un accident industriel.
Rappels de produits causés par des erreurs techniques	Lorsqu'une erreur technique aboutit à un produit défectueux ou à un produit potentiellement dangereux.
Cluster prévisible : Les actions aboutissant à une crise sont perçues comme étant évitables par une bonne attitude de l'organisation. La perception de la responsabilité organisationnelle et la menace à la réputation est plus grande.	
Accidents de cause humaine	Lorsqu'une erreur humaine cause un accident.
Rappel des produits du fait d'une erreur humaine	Lorsqu'une erreur humaine aboutit à un produit défectueux ou à un produit potentiellement dangereux.
Méfais organisationnels	Lorsque le management prend consciemment des décisions qui peuvent mettre en danger les parties intéressées ou qui transgressent la loi.

Tableau 1: Typologie des crises

Toute entreprise peut être confrontée à toutes les crises mentionnées ci-dessus (Coombs, 2012). Néanmoins, chaque entreprise a des vulnérabilités spécifiques (Fink, 1986) selon son industrie, sa taille, son lieu d'établissement, ses opérations, son personnel et ses facteurs de risque. Il est alors recommandé qu'une entreprise identifie les crises pour lesquelles elle est la plus vulnérable et qu'elle

fasse surtout attention à ces types crises. Dans l'idéal, une entreprise doit se préparer pour chaque type majeur de la liste (Coombs, 2012).

1.3 Les conséquences d'une crise

Une crise peut entraîner des conséquences négatives si elle n'est pas traitée d'une manière appropriée. Celles-ci peuvent se manifester en interne ou en externe (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003) et peuvent être matérielles (palpables) et immatérielles (impalpables) (Stamsnijder, 2002). Parmi les conséquences négatives d'une crise figurent une perte de chiffre d'affaires, une perte de clients, une perte de part de marché, un déclin en Bourse, du dommage à la réputation (Stamsnijder, 2002), des morts ou/et des blessés, du dommage environnemental... (Coombs, 2012). Coombs (2012) regroupe les menaces d'une crise en trois catégories : les menaces relatives à la sécurité publique (blessés/morts), aux pertes financières et à la perte de réputation. Ces menaces sont étroitement liées : des blessés ou des morts engendreront des pertes financières et en une perte de réputation. Une perte de réputation aura un effet financier sur les organisations.

Toutes les conséquences d'une crise ne sont pas négatives. Une crise peut aussi être une opportunité ; elle peut être le début d'un processus d'amélioration (Stamsnijder, 2002). Meyers et Holusha (1986) citent encore d'autres conséquences positives potentielles d'une crise : des héros sont nés, des problèmes latents sont regardés en face, des gens ont changé, de nouvelles stratégies et de nouveaux systèmes se développent, un nouvel avantage concurrentiel apparaît.

2 La gestion de crise

Il existe un grand nombre de livres sur la gestion de crise, ce qui est à la fois un don et une malédiction (Coombs, 2012). Tout comme il n'y a pas de définition universelle d'une crise, il n'y a pas de définition universellement acceptée du management de crise. Selon Coombs (2012), le management de crise est un processus visant à prévenir ou à réduire les effets négatifs d'une crise afin de protéger l'organisation, les parties intéressées et l'industrie. En d'autres mots, la gestion de crise a pour but de prévenir ou de réduire les menaces relatives à la sécurité publique, aux pertes financières et à la perte de réputation (1.3 *Conséquences d'une crise*).

Une gestion de crise efficace gère ces trois menaces possibles de manière séquentielle. En cas de crise, la principale préoccupation d'une organisation doit être la sécurité publique. Si l'organisation ne parvient pas à gérer la sécurité publique, le dommage causé par la crise peut être aggravé. Une fois que la sécurité publique est garantie, les menaces qui touchent à la réputation et aux finances peuvent être considérées.

2.1 Le processus de gestion de crise

L'idée que la gestion de crise peut être considérée comme un processus est partagée par un grand nombre d'auteurs et basée sur le fait qu'une crise comprend plusieurs phases (Coombs, 2012). Comme il existe plusieurs modèles détaillant le cycle de vie d'une crise, il existe également plusieurs

modèles de phases de la gestion de crise. Le tableau suivant présente une comparaison entre les approches dites les plus influentes. Tant le modèle de Fink (1986) que celui de Mitroff (1994) peuvent naturellement être intégrés dans l'approche de Coombs (Coombs, 2012). C'est pourquoi ce mémoire prendra comme point de départ ce dernier.

Fink (4 étapes)	Mitroff (5 étapes)	Coombs (3 étapes)
La phase prodromique	La détection des signaux	L'avant-crise (macro)
	Le sondage et la prévention	
La phase aiguë	Le contrôle des dommages	La crise (et la réponse) (macro)
La phase chronique	Le rétablissement	
La phase de résolution	L'apprentissage	L'après-crise (macro)

Tableau 2: Comparaison entre trois modèles de déploiement d'une crise

2.1.1 L'approche de Coombs

Le modèle développé par Coombs a quant à lui trois macro-étapes successives : l'avant-crise, la crise et l'après-crise. Chaque étape comprend des sous-étapes (Coombs, 2012).

Macro-étape	Sous-étapes
L'avant-crise	(1) Détection des signaux (2) La prévention (3) La préparation
La crise	(1) La reconnaissance de la crise (2) La maîtrise de la crise
L'après-crise	(1) L'évaluation (2) L'apprentissage (3) D'autres actions après-crise

Tableau 3: Les macro-étapes et les sous-étapes dans l'approche de Coombs

2.1.1.1 L'avant-crise

La meilleure façon de gérer une crise est de la prévenir. Si la crise ne survient pas, il n'y aura pas de dommage. Une organisation doit donc être proactive, détecter des signes d'avertissement d'une crise et prendre des mesures pour prévenir une crise (Coombs, 2012). Comme toutes les crises ne sont pas évitables, il est aussi essentiel pour une organisation de se préparer à des crises. La préparation implique le développement d'un plan de gestion de crise, la sélection et l'entraînement d'une équipe de gestion de crise et des exercices pour tester le plan et l'équipe de gestion de crise (Coombs, 2014).

2.1.1.2 *La crise (la réponse)*

Cette phase se caractérise par un événement marquant le commencement de la crise et se termine quand la crise est considérée comme étant résolue. Dans cette phase, la communication avec les parties prenantes constitue un aspect critique. Les deux sous-étapes de cette phase sont la reconnaissance de la crise et la maîtrise de la crise. Il faut d'abord reconnaître que la crise existe et répondre à l'événement comme une crise. Une fois que l'existence de la crise est reconnue, il est important de la maîtriser en prenant des actions adéquates. La maîtrise de la crise se focalise surtout sur la réponse de crise de l'organisation (Coombs, 2012).

2.1.1.3 *L'après-crise*

Dans cette phase, l'organisation reprend ses activités et la crise n'est plus au centre des préoccupations de l'organisation. Cela ne signifie toutefois pas que la crise ne mérite plus aucune attention. Coombs (2012) souligne que le management de crise ne s'arrête pas simplement quand la crise est finie. Il est recommandé qu'une organisation prenne des mesures après-crise afin de mieux préparer l'organisation à une prochaine crise, afin d'assurer que les efforts de l'organisation ont laissé une impression positive aux parties intéressées et afin d'assurer que la crise a vraiment été résolue.

Parmi les mesures à prendre après la crise figurent l'évaluation et l'apprentissage, mais aussi la communication de suivi avec les parties intéressées et le monitoring des issues relatives à la crise (Coombs, 2012).

3 La communication de crise

La communication de crise est l'essence du management de crise et peut être définie comme la collecte, le traitement et la diffusion de l'information requise pour faire face à une situation de crise. Elle est critique pendant toutes les phases de la gestion de crise et vise tout d'abord à répondre à la demande d'information créée par la crise. De plus, la communication de crise peut aider l'organisation à maintenir ou à rétablir la renommée et l'image (Coombs, 2010).

3.1 La communication de crise dans les différentes phases de gestion de crise

3.1.1 L'avant-crise

En avant-crise, la communication de crise tourne tout d'abord autour de la collecte d'informations sur les risques d'une crise, la prise de décisions sur la gestion des crises potentielles et la formation des gens qui seront impliqués dans le processus de gestion de crise (Coombs, 2010). Il est aussi recommandé de rédiger des messages de brouillon durant cette phase. La création des messages de brouillon constitue un gain de temps (Lahti, 2015), ce qui est essentiel dans la phase de réponse comme il le sera démontré dans les paragraphes suivants.

3.1.2 La réponse

La phase de la réponse est la phase la plus étudiée dans le cadre de la communication de crise, et pour cause : le contenu de la réponse et la manière selon laquelle l'organisation communique après que la crise soit survenue, influencent dans une large mesure le résultat de la crise (le nombre des blessés et le dommage causé à la réputation inclus). La réponse à la crise comprend la réponse fournie lors de la crise initiale d'un côté, et le rétablissement de la réputation et les intentions comportementales de l'autre (Coombs, 2014).

3.1.2.1 *La réponse initiale*

Être rapide, correct et consistant

En ce qui concerne la forme de la réponse initiale, les directives générales sont les suivantes : (1) être rapide, (2) être correct et (3) être consistant. Il est recommandé de fournir une réponse dans la première heure après la crise (Coombs, 2014a). Dans le domaine de communication de crise, cette période est mieux connue comme « l'heure d'or » (Fearn-Banks, 2011). La consigne qui consiste à mobiliser une réaction immédiate pendant une crise est primordiale, surtout si on considère les médias (Lahti, 2015). Quand une crise survient, les gens veulent savoir le plus vite possible ce qui s'est passé et ce qu'ils doivent faire. Dans ce cadre, des experts de crise parlent d'un vide d'information créé par la crise (Coombs, 2014). Si l'organisation ne se présente pas et ne fournit pas d'informations, les médias ou d'autres personnes rempliront habituellement ce vide d'information (Lahti, 2015). Ces deux acteurs peuvent avoir des informations incorrectes ou peuvent même tenter d'utiliser la crise comme une opportunité pour attaquer l'organisation (Coombs, 2014). Pour une organisation, l'avantage le plus important de réagir rapidement est donc la possibilité de raconter sa version des faits, avant les autres. L'autre avantage est qu'une réponse rapide crée une image de contrôle et de fiabilité (Lahti, 2015).

La précision et la cohérence lors de la réponse initiale vont de pair, car communiquer des informations incorrectes implique par la suite des corrections, ce qui peut conduire à une image d'incohérence et d'incompétence (Lahti, 2015). C'est pourquoi une organisation en crise doit avant tout s'efforcer de ne pas communiquer des inexactitudes, bien que ce ne soit pas toujours évident, vu l'attente d'une réponse rapide (Coombs, 2014). Un moyen d'éviter des inexactitudes est de parler d'une même voix. Parler d'une même voix ne signifie pas qu'une seule personne doit prendre la parole pendant la durée de la crise, mais souligne surtout la nécessité de partager l'information au sein de l'entreprise afin que les différentes personnes impliquées dans la communication puissent toujours transmettre un message cohérent (Coombs, 2014).

Stratégies de réponse initiale

Les managers de crise disposent d'un grand nombre de stratégies pour répondre à une crise. Sturges (1994) a été l'un des premiers chercheurs à se focaliser sur ce sujet. Il distingue trois types de

stratégies de communication : l'information instructive, l'information d'adaptation et l'information intériorisante. En ce qui concerne la réponse initiale, ce sont surtout les deux premiers types d'information qui jouent un rôle important. Ceux-ci définissent la stratégie initiale que chaque organisation doit mettre en place dès que la crise survient (Fastrez, 2017) et peuvent être regroupés sous le terme « la réponse de base » (Coombs, 2010).

Comme la principale préoccupation d'une organisation en crise doit être la sécurité publique, donner de l'information instructive avec précision et dans les plus brefs délais est de première importance (Coombs, 2010). Ce type d'information informe les parties prenantes sur les actes à poser pour se protéger physiquement de la crise (par exemple évacuer) (Coombs, 2012). L'information instructive comprend également de l'information sur la continuité des activités (Holladay, 2010). Fournir de l'information instructive donne l'impression que l'organisation a la situation en mains. Si l'organisation ne parvient pas à donner de l'information instructive, les parties prenantes et l'organisation souffriront éventuellement plus en termes de blessés, de morts, de dégâts et de coûts (Coombs, 2014).

A part de l'information instructive, les managers de crise doivent aussi fournir de l'information d'adaptation. Cette information vise à aider psychologiquement les gens (Coombs, 2012) et comprend : (1) l'expression de la sympathie et de l'inquiétude, (2) l'information de base sur la crise (qui, quoi, quand, où et pourquoi) et (3) la communication sur les actions correctives de la part de l'organisation pour résoudre le problème et pour éviter une autre crise (Sturges, 1994 ; Coombs 2012).

3.1.2.2 *Le rétablissement de la réputation*

Une fois que des informations instructives et d'adaptation ont été communiquées, des efforts visant à rétablir la réputation de l'organisation peuvent être considérés (Coombs, 2012). Selon Sturges (1994), la communication visant à diminuer la menace concernant la réputation peut être catégorisée comme information intériorisante. Plusieurs chercheurs ont décrit les types de stratégies de réponse qui peuvent être utilisées pour combattre les menaces de réputation (Holladay, 2010). Coombs (2012) a intégré les stratégies reconnues par nombre d'auteurs dans une liste de dix stratégies. Ces dix stratégies de réputation peuvent être conceptualisées sur un continuum allant de défensif à accommodant et représentent quatre catégories, ou postures, de réponses : le déni, la minimisation, la reconstruction et le renforcement (Holladay, 2010). Les stratégies de renforcement ne peuvent qu'être utilisées en combinaison avec des stratégies de déni, de minimisation et/ou de reconstruction. C'est pourquoi Coombs catégorise les stratégies de déni, de minimisation et de reconstruction comme des stratégies primaires, et les stratégies de renforcement comme des stratégies secondaires (Coombs, 2012).

Les dix stratégies de réputation ainsi que les deux stratégies d'information sont récapitulées dans le tableau suivant. Le tableau établi par Holladay (2010) a été traduit en français par les auteurs de ce travail.

La réponse initiale : les stratégies d'information		
Information instructive	(1) Informer les parties prenantes sur ce qu'il faut faire pour se protéger physiquement et financièrement de la crise (par exemple : évacuer). (2) Donner de l'information relative à la continuité des activités (communiquer si les employés doivent se présenter au travail, expliquer comment le travail sera affecté, expliquer ce que l'organisation fait pour maintenir les opérations).	
Information d'adaptation	(1) Expliquer le qui, quoi, quand, comment et où de la crise. (2) Expliquer ce qui est fait par l'organisation pour éviter une crise comparable. (3) Montrer de la compassion avec les victimes et exprimer des regrets.	
Le rétablissement de réputation : les stratégies de réputation		
	Posture : le déni	
	Attaquez l'accusateur	Confronter la personne ou le groupe prétendant qu'une crise existe : La réponse peut comprendre une menace d'entreprendre des démarches (juridiques) contre l'accusateur.
	Négation	Nier l'existence d'une crise : Dans la réponse, l'organisation peut expliquer pourquoi il n'y a pas de crise.
	Bouc émissaire	Attribuer la responsabilité de la crise à une personne ou un groupe externe
	Posture : la minimisation	
	Prétexte	Minimiser sa responsabilité de la crise : Dans la réponse, l'organisation peut nier toute intention de faire du mal ou prétendre qu'elle n'avait pas de contrôle sur les événements aboutissant à la crise.
	Justification	Minimiser les dommages perçus causés par la crise. La réponse peut inclure l'affirmation qu'il n'y avait pas de dommages sévères et/ou de blessés graves, ou que les victimes méritaient ce qu'elles ont reçu.
	Posture : la reconstruction	
	Compensation	Fournir de l'argent ou d'autres dons aux victimes.
	Excuse	Assumer la responsabilité de la crise publiquement et demander pardon.
	Posture : le renforcement	
	Rappel	Communiquer sur les bonnes actions du passé de l'organisation.
	Intégration	Glorifier les parties prenantes
Accommodant	Posture de victime Expliquer comment l'organisation elle-même est aussi victime de la crise.	

Tableau 4: Les stratégies d'information et de réputation

Une liste des stratégies de réponse en soi a moins d'utilité. C'est pourquoi des chercheurs ont examiné dans quelles circonstances une stratégie de réponse spécifique doit être utilisée pour communiquer efficacement en situation de crise (Coombs, 2014a). Le cadre le plus utilisé et appliqué est celui de Coombs et est intitulé « la Situation Crisis Communication Theory ». Avant d'approfondir cette théorie, la communication d'après-crise est discutée.

3.1.3 L'après-crise

La communication d'après-crise couvre la période après qu'une crise est considérée comme résolue. L'accent n'est plus sur la gestion de crise, mais la gestion des effets de la crise continue. La communication d'après-crise est en grande partie une extension de la réponse de crise en combinaison de l'apprentissage de la crise. Cette communication est importante, car en communiquant après la crise, le public sera assuré que l'organisation a maîtrisé la situation et le risque d'atteinte à la réputation sera réduit (Barton, 2001 ; Coombs, 2007 ; Hearit, 2006).

3.2 Situational Crisis Communication Theory

« Il n'existe pas de modèle de communication de crise général de réussite. Une méthode de communication ayant parfaitement réussi à surmonter une crise au sein d'une entreprise, peut échouer rapidement dans une autre organisation pourtant confrontée au même enjeu. » (Libaert, 2015). Pas mal d'auteurs ont néanmoins développé des modèles de communication de crise dans le but de fournir un cadre aux organisations pour répondre efficacement à une crise et minimiser le dommage créé (Cheng, 2016).

La Situational Crisis Communication Theory (SCCT) est considérée comme une des théories de crise les plus dominantes (Wang & Dong, 2017). La force de la SCCT est qu'elle fournit un cadre pour prévoir des stratégies de communication de crise efficaces en fonction de la menace envers la réputation posée par la crise (Bayarong, 2015). La menace envers la réputation est mesurée par le niveau d'attribution de responsabilité (Fastrez, 2017). En fait, trois facteurs sont utilisés pour mesurer le niveau d'attribution de responsabilité et avec cela la menace de réputation : le type de crise, des antécédents de crise et la réputation précédente (Coombs, 2012). En fonction de ces facteurs, la SCCT propose des stratégies à adopter. Dans le paragraphe suivant suit un plan par étapes proposé par la SCCT pour évaluer la menace de réputation afin de sélectionner les stratégies adéquates.

En évaluant la menace de réputation, la première étape est de déterminer le type de crise (Coombs, 2012). Les différents types de crise reconnus par la SCCT ont déjà été présentés sous le paragraphe 1.2 *Types de crise*. La deuxième étape consiste à considérer des antécédents et la réputation précédente (Coombs, 2012). Des organisations ayant déjà dû faire face à des crises similaires attirent des dommages de réputation supplémentaires. De la même manière, une réputation précédente défavorable intensifie aussi la menace envers la réputation. En résumé, cela signifie que si une organisation a déjà dû faire face à des crises similaires et/ou souffre d'une réputation précédente défavorable, il y aura un déplacement dans le tableau de typologie des crises (Tableau 1) : une crise

du cluster victime sera traitée comme une crise du cluster accidentel, et une crise du cluster accidentel sera traitée comme une crise du cluster prévisible.

Une fois que la menace de réputation est mesurée, l'organisation peut sélectionner les stratégies de réponse recommandées pour rétablir la réputation. Les stratégies proposées par la SCCT ont déjà été présentées sous le paragraphe 3.1.2.2 *Le rétablissement de la réputation*. Le tableau suivant présente les recommandations de la SCCT en ce qui concerne les stratégies de réponse (Coombs, 2012). Elles ont été traduites par les auteurs de ce travail.

1. Fournir de l'information instructive à toutes les victimes (potentielles) sous forme d'avertissements et d'instructions pour les protéger du mal.
2. Fournir de l'information d'adaptation aux victimes en exprimant de l'inquiétude à leur égard et en leur fournissant des mesures correctives lorsque cela est possible. Note : Fournir de l'information instructive et d'adaptation est suffisante pour les crises victimes sans un passé de crise ou réputation antérieure défavorable.
3. Utiliser des stratégies de minimisation pour les crises accidentelles lorsqu'il n'y a pas d'antécédents de crise ou de dommages antérieurs à la réputation.
4. Utiliser des stratégies de minimisation pour les crises victimes lorsqu'il y a un passé de crise ou des dommages antérieurs à la réputation.
5. Utiliser des stratégies de reconstruction pour les crises accidentelles lorsqu'il y a un passé de crise ou une réputation entachée antérieurement.
6. Utiliser des stratégies de reconstruction pour toute crise prévisible.
7. Utiliser des stratégies de déni dans les crises de rumeurs.
8. Utiliser des stratégies de déni dans les défis lorsque le défi est injustifié.
9. Utiliser des mesures correctives (information d'adaptation) dans les défis quand d'autres parties prenantes sont susceptibles de soutenir le défi.
10. Utiliser des stratégies de renforcement en complément aux autres stratégies de réponse.
11. La stratégie de prise de posture de victime ne devrait être utilisée que dans les crises victimes.
12. Pour être cohérent, ne pas mélanger les stratégies de déni avec les stratégies de minimisation ou de reconstruction.
13. Les stratégies de minimisation et de reconstruction peuvent être combinées.

Tableau 5: Recommandations de la SCCT

La SCCT souligne encore une fois que la sécurité des gens doit être la première priorité de l'organisation et que les stratégies de sauvegarde de la réputation ne peuvent être considérées

qu'après que l'organisation concernée a fourni de l'information instructive et d'adaptation (Coombs, 2012).

Jusqu'ici six aspects de la SCCT ont été traités : (1) le type de crise, (2) les stratégies de réponse, (3) le niveau d'attribution de responsabilité, (4) les antécédents de crise, (5) la réputation précédente et (6) l'impact de ces facteurs sur la réputation organisationnelle. Il reste encore deux aspects de la SCCT à développer : les intentions comportementales et les émotions. La SCCT avance que la menace d'une crise ne se limite pas à la réputation, mais affecte aussi indirectement les intentions comportementales comme les intentions d'achat et le bouche à oreille. Plus les gens attribuent de responsabilité à l'organisation, plus la probabilité d'un bouche à oreille négatif est élevée et plus les intentions d'achat sont réduites. Les recommandations de la SCCT mentionnées ci-dessus ne visent pas seulement à influencer positivement la réputation, mais aussi les intentions d'achat de façon indirecte (Coombs, 2014).

Un dernier aspect de la SCCT sont les émotions. Coombs et Holladay (2005) ont identifié trois émotions qui peuvent être générées par des crises : la sympathie, la colère et la joie maligne (la joie que l'on éprouve en observant le malheur d'autrui). Selon la SCCT, aussi bien le niveau d'attribution de responsabilité que la stratégie de réponse sont liés aux émotions que les parties prenantes éprouvent lors d'une crise (Kraesgenberg, 2016). Un niveau d'attribution de responsabilité plus élevé augmentera les émotions de colère et diminuera les émotions de sympathie. Dans les cas extrêmes, un niveau d'attribution élevé suscitera l'émotion de joie maligne (Heath, 2010). En ce qui concerne le lien entre la stratégie de réponse et les émotions éprouvées, il est nécessaire d'effectuer plus de recherches (Martinko, 2004). Selon la SCCT, les émotions éprouvées lors d'une crise auront un impact direct sur les intentions comportementales. La figure 2 présente le modèle SCCT (Coombs, 2010).

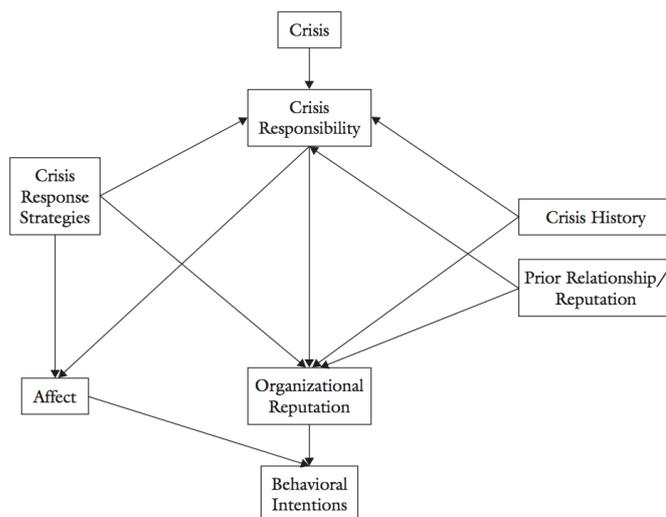


Figure 2: Le modèle SCCT

3.2.1 Les limitations de la SCCT

Bien que Coombs ait intégré l'affect dans la SCCT, des études montrent que des émotions jouent un rôle plus important dans la SCCT qu'elle ne le fait paraître (Kip, 2016 ; Janssens & Gerards, 2016). La SCCT ne reconnaît qu'un lien entre les émotions et les intentions comportementales. Néanmoins, il est plausible que les émotions exercent également une influence directe sur la réputation (Kim & Cameron, 2011). En plus, Coombs (2014) indique lui-même que les émotions peuvent influencer le type d'information demandé et le choix des réponses à la crise. Pourtant, la SCCT ne reconnaît qu'une relation unilatérale entre les stratégies de réponse et les émotions. Selon la SCCT ce sont les stratégies de réponse qui influencent les émotions et non pas l'inverse. Il est clair que des recherches plus approfondies sont nécessaires quant à la relation entre les émotions et les autres aspects de la SCCT.

Une deuxième faiblesse de la SCCT – qui est surtout importante dans le cadre de cette étude – est qu'elle a été développée avant l'avènement des réseaux sociaux. Jusqu'à présent, la SCCT ne considère pas les implications des nouveaux réseaux sur la communication de crise (Lim, 2016). Comme les caractéristiques des réseaux sociaux diffèrent considérablement de celles des canaux traditionnels (Cheng, 2016), la question se pose néanmoins de savoir si la SCCT et ses recommandations sont encore valables sur les réseaux sociaux. Les études menées dans ce cadre sont contradictoires. Schultz, Utz & Göritz (2011) ont conclu que le médium diffusant un message lors d'une crise est plus important que le message (cf. Marshall McLuhan). En revanche, Coombs et Holladay (2009) prétendent que le support choisi n'affecte la perception des stratégies de réponse que dans une moindre mesure. Selon ces derniers, les réseaux sociaux ont en effet créé la nécessité d'adapter la communication de crise, mais cela ne veut pas dire que tout ce qui est connu de la communication de crise doit être oublié (Coombs, 2014) :

“A common claim by groups trying to sell seminars on crisis communication is that social media has revolutionized crisis communication so drastically that all previous crisis communication knowledge is obsolete and useless. While social media does have serious implications for crisis communication tactics, strategy rarely goes out of style” (Coombs & Holladay, 2012).

Sur ce point, différentes études semblent en effet affirmer la validité des stratégies recommandées par la SCCT sur les réseaux sociaux (Salminen, 2017 ; Chen & Reber, 2017). Néanmoins, comme Coombs et Holladay le soulignent et Van Achte et Meulemeester le confirment (2018), les réseaux sociaux ont quand même eu un impact sur d'autres aspects de la communication de crise. Ces implications et les meilleures pratiques concernant la communication de crise sur les réseaux sociaux seront discutées dans la prochaine partie.

4 La communication de crise à l'ère des médias sociaux

Au cours des années précédentes, de plus en plus d'experts de communication de crise ont commencé à incorporer les médias sociaux et leur utilité dans leurs recherches (Wang & Dong, 2017). Non sans raison, car une étude de Pew Internet & American Life Project (2006) montre que lors d'une

crise, l'utilisation des médias sociaux progresse considérablement. De plus, les publics, qui sont actifs ou deviennent actifs sur les médias sociaux lors d'une crise, attribuent plus de crédibilité à la couverture des médias sociaux qu'à la couverture des médias traditionnels (Jin, Liu & Austin, 2014). À la lumière de ces données, il n'est pas surprenant que les médias sociaux soient devenus des outils de communication de crise vitaux, créant de nouvelles possibilités aussi bien pour les organisations que pour le public (Eriksson & Olsson, 2016 ; Roshan, Warren & Carr, 2016).

Malgré l'importance d'intégrer les médias sociaux dans la stratégie de communication de crise, beaucoup d'organisations éprouvent encore quelques difficultés à passer le cap (Jin et al., 2014). En cause, l'absence d'un cadre théorique pour guider les organisations à répondre effectivement à une crise sur les réseaux sociaux (Roshan et al., 2016 ; Wang & Dong, 2017 ; Jin et al., 2014). La partie suivante de la recherche a pour but de combler cette lacune en fournissant un cadre théorique pour la mise en place d'une stratégie de communication de crise sur les réseaux sociaux.

Tout d'abord, une définition des médias sociaux sera fournie et les différents types seront discutés. La section suivante abordera les usages et les gratifications des médias sociaux lors d'une crise. Enfin, des recommandations spécifiques pour bien utiliser les médias sociaux dans le cadre de la communication de crise seront établies.

4.1 Une définition des médias sociaux

Kaplan et Haenlein (2010) définissent les médias sociaux comme « a group of internet based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0 and that allow the creation and exchange of User Generated Content. » Selon Coombs (2015), tous les médias sociaux sont caractérisés par la participation, la transparence, la conversation, les communautés et la connectivité :

La participation/la transparence	Tout le monde peut créer/publier du contenu et donner du feedback sur les médias sociaux.
La conversation	Les médias sociaux facilitent la communication bidirectionnelle.
Les communautés	Des groupes avec des intérêts similaires peuvent se former rapidement sur les médias sociaux.
La connectivité	Il y a très forte une utilisation des liens vers d'autres contenus.

Tableau 6: Les caractéristiques des réseaux sociaux

Il est frappant que Coombs (2015) ne considère pas « l'immédiateté » comme l'une des caractéristiques essentielles des médias sociaux, vu que ces derniers permettent tous une circulation d'information à une vitesse inégalée, quasiment en temps réel (Husain et al., 2014). Dans ce mémoire, l'immédiateté est donc considérée comme une sixième caractéristique des médias sociaux.

Ce qui précède nous fait conclure que les médias sociaux permettent aux gens d'interagir et de partager de l'information d'une manière qui n'est techniquement pas possible via les médias traditionnels (tels que l'imprimé, la radio et la télévision) (Roshan et al., 2013).

4.1.1 Les types de médias sociaux

Dans la littérature, les médias sociaux sont souvent traités comme un phénomène homogène (Eriksson & Olsson, 2016). Néanmoins, la notion de médias sociaux est un terme générique couvrant un grand nombre de plateformes sociales différentes. Dans le tableau suivant, établi par Coombs (2015) et traduit par les auteurs du mémoire, une catégorisation des différents types de médias sociaux est présentée. Après une brève discussion des différents types, un accent particulier sera mis sur Twitter, l'une des plateformes sociales les plus connues et le réseau social qui sera analysé dans la deuxième partie de cette étude.

Les réseaux sociaux	Des sites individuels sur lesquels les gens partagent du contenu et communiquent avec leurs amis.	Facebook, Myspace
Blogs	Des journaux en ligne où les gens publient du contenu et d'autres peuvent y réagir.	Wordpress, Blogger
Wikis	Des pages web où les gens créent et modifient du contenu ensemble.	Wikipedia
Podcasts	Du contenu en audio et en vidéo créé et distribué via un service à abonnement.	
Forums	Des discussions en ligne sur des topics spécifiques.	
Des communautés de contenu	Des endroits en ligne où les gens partagent et réagissent sur des vidéos ou des photos.	Youtube, Flickr
Microblogs	Des sites sur lesquels les gens partagent de l'information via des publications courtes en temps réel.	Twitter
Agrégateurs	Des outils qui collectent du contenu de différents sites.	Reddit
Social bookmarking	Un outil avec lequel les gens partagent et évaluent du contenu qu'ils ont trouvé en ligne.	Delicious

Tableau 7: Les types de médias sociaux

4.1.1.1 Twitter

Comme cette étude analysera la stratégie de communication de crise de Brussels Airport sur Twitter, une description plus élaborée de ce média social semble utile. Twitter a été fondé en 2006 et comptabilise 330 millions d'utilisateurs mensuels. Chaque jour, 500 millions de Tweets sont publiés (Aslam, 2018). Au début, le nombre de caractères autorisé dans les messages était limité à 140. En 2017, Twitter a décidé de doubler le nombre de caractères à 280 (Titcomb, 2017). Twitter peut être utilisé pour diffuser rapidement des informations et pour suivre des amis ou d'autres personnes qui

rencontrent notre intérêt. Des organisations peuvent utiliser Twitter pour transmettre des nouvelles et pour interagir avec les parties prenantes. Twitter donne la possibilité d'inclure une photo, un lien et/ou une vidéo dans les Tweets (Jensen, 2014).

Bos et al. (2010) ont conclu que Twitter répond aux exigences d'un bon outil de communication de crise. Tout d'abord, Twitter permet d'atteindre un nombre plus important d'utilisateurs, dépassant le nombre de followers, en temps réel. De plus, Twitter peut contribuer à atteindre plusieurs objectifs de la communication de crise ; informer les gens, donner du sens aux faits, limiter le risque d'atteinte à la réputation et canaliser les émotions. La possibilité d'ajouter du texte, mais aussi des liens, des photos et de l'audio offre assez d'opportunités pour formuler un bon message de crise. La longueur maximale de 280 caractères n'est pas une limitation insurmontable. Des organisations qui utilisent Twitter comme un service de « messagerie instantanée » après un incident, sont souvent perçues comme montrant un plus grand degré de transparence et comme étant disposées à s'engager avec le public (IATA, 2014).

4.2 Les usages, les opportunités et les défis des médias sociaux lors d'une crise

4.2.1 Le cas du public

Grâce à l'avènement des réseaux sociaux, les citoyens ne sont plus des destinataires passifs, mais des participants actifs qui cherchent de l'information et la créent eux-mêmes (Van der Eecken, 2013). Lors d'une crise, le public cherche tout d'abord de l'information sur la situation (START, 2012). Afin de trouver cette information, le public consulte les réseaux sociaux car ces derniers fournissent de l'information non filtrée, unique et en temps réel, ce que les médias traditionnels ne peuvent pas toujours garantir (Austin et al., 2012). Le fait que le public utilise les médias sociaux en premier lieu pour rechercher de l'information, affirme que les deux premières recommandations de la SCCT sont de toute façon encore valables sur les réseaux sociaux. Comme déjà indiqué, les citoyens ne consomment pas seulement de l'information sur la situation, ils la créent (et la partagent) aussi eux-mêmes.

Pendant et immédiatement après une catastrophe, les gens veulent savoir si leur famille et leurs amis sur place sont en sécurité (START, 2012). De la même manière, les personnes dans la zone touchée veulent communiquer à leurs connaissances et à leur famille qu'ils sont en sécurité (American Red Cross, 2010). Les médias sociaux peuvent faciliter ces processus. Des « safe lists » peuvent par exemple être créées pour que les personnes qui se trouvent dans la zone touchée puissent indiquer si elles sont en sécurité (START, 2012).

Après des événements tragiques, les individus ont souvent besoin de contacts humains, de conversations et de soutien émotionnel (START, 2012). Les réseaux sociaux offrent la possibilité de répondre à ces besoins. Ils permettent aux utilisateurs d'exprimer leurs émotions (positives et négatives), leurs inquiétudes et leur chagrin, et de commémorer les victimes de la crise (Houston et

al., 2014). De cette façon, les médias sociaux peuvent contribuer à la construction d'un sens de communauté à travers le monde (START, 2012).

Dans les paragraphes précédents, il est devenu clair que les citoyens utilisent les réseaux sociaux tout d'abord pour trouver de l'information aussi bien sur la situation que sur la sécurité de leur famille et leurs amis. Ils y vont également pour les contacts humains, pour échanger avec d'autres et parce qu'ils ont besoin de soutien émotionnel. En outre, les citoyens utilisent les médias sociaux pour exprimer leurs émotions, leurs inquiétudes et leur chagrin, et pour commémorer les victimes de la crise. Un autre facteur jouant un rôle dans le choix des médias sociaux lors d'une crise est l'humour. Bien que l'utilisation de l'humour pendant des catastrophes puisse sembler en contradiction avec la gravité de la situation, des émotions positives telles que celles suscitées par l'humour peuvent être des mécanismes importants lors d'une catastrophe. Néanmoins, il est important de reconnaître le fait qu'il y a quand même des individus qui considèrent le recours à l'humour lors d'une catastrophe comme étant inapproprié (START, 2012).

4.2.2 Le cas des entreprises

Lors d'une crise, les réseaux sociaux présentent plusieurs avantages pour les organisations (Jin et al., 2014). Tout d'abord, les réseaux sociaux permettent aux organisations de développer une relation avec les parties prenantes et d'engager un dialogue avec eux en répondant à leurs questions et leurs demandes (Roshan et al., 2016). De plus, grâce aux réseaux sociaux, les organisations peuvent observer l'opinion et la perception des parties prenantes pour ensuite accorder leurs messages et réponses (Van Achte & Meulemeester, 2018). Les réseaux sociaux sont également un moyen de communication efficace, car les parties prenantes peuvent voir les réponses formulées par l'organisation aux questions des autres parties prenantes, des questions qui peuvent être les leurs (Roshan et al., 2016). Enfin, Utz, Schultz et Glocka (2013) ont conclu que la communication de crise via les réseaux sociaux est plus efficace que via les médias traditionnels. Dans leur étude, ils affirment que la communication de crise via les réseaux sociaux aboutira à une meilleure réputation et à moins de réactions de crise secondaires (p. ex. le boycott) que la communication de crise via un journal.

D'autre part, les réseaux sociaux posent aussi des défis aux organisations (Roshan et al., 2016). Les deux défis les plus importants sont la perte de contrôle et l'immédiateté. L'immédiateté est aussi bien un défi qu'une opportunité. D'un côté, la rapidité des réseaux sociaux permet aux organisations d'atteindre énormément de gens en peu de temps (Husain et al., 2014). D'un autre côté, les parties prenantes peuvent également diffuser, elles-mêmes et à grande vitesse, de l'information, ainsi que leurs opinions sur l'organisation et la crise, obligeant l'organisation à fournir une réponse très vite (Van Achte & Meulemeester, 2018). Si elle n'y parvient pas, elle risque de perdre le contrôle de l'information circulante et d'accroître le risque de désinformation qui pourrait aggraver la crise (Husain et al., 2014).

En somme, à chaque défi que les réseaux lancent, de nouvelles opportunités et de nouvelles manières de gérer une crise apparaissent. Sellnow et al. (2011) dressent alors comme hypothèse que

les réseaux sociaux devraient toujours être pris en considération au moment de répondre à une crise, étant donné que la combinaison des réseaux sociaux avec les stratégies pour une communication de crise efficace peut potentiellement réduire considérablement l'impact d'une crise.

4.3 Des recommandations

Les paragraphes précédents montrent que les réseaux sociaux présentent de nombreux avantages pour les organisations. La question n'est donc pas de savoir si les organisations doivent intégrer les réseaux sociaux dans leur stratégie de communication de crise, mais plutôt comment. Dans les paragraphes suivants, les meilleures pratiques concernant la communication de crise sur les réseaux sociaux seront discutées. Certaines d'entre elles sont également applicables à la communication de crise en général.

4.3.1 Être présent

La recommandation « être présent » renvoie au fait que l'apparition des réseaux sociaux a obligé les entreprises à communiquer au lieu de se cacher (Coombs, 2015). Auparavant, les conversations ne quittaient pas le café local, aujourd'hui elles sont menées publiquement sur les réseaux sociaux. De plus, les réseaux sociaux permettent aux témoins d'une crise de communiquer en temps réel avec le monde extérieur via des photos, des vidéos et des messages. Alors, même si l'organisation n'est pas active sur les réseaux sociaux, la crise y sera de toute façon commentée, sans que la voix de l'organisation soit entendue (Van Achte & Meulemeester, 2018 ; Veil et al., 2011). D'où l'importance pour l'organisation impliquée d'y être présente, pour participer aux conversations en cours (Van Achte & Meulemeester, 2018) et pour présenter sa propre version de l'histoire (Coombs, 2015).

L'autre raison pour laquelle il est recommandé à une organisation d'être présente sur les réseaux sociaux lors d'une crise, est que les parties prenantes (les médias inclus) rechercheront de l'information sur les réseaux sociaux de l'organisation impliquée. S'il n'y a pas d'information sur ces canaux, l'absence sera remarquée et critiquée par les parties prenantes (Coombs, 2015). Comme Taylor et Perry l'ont constaté (2005), l'absence de réponse en ligne est devenue le synonyme de « no comment ».

4.3.2 Être là où est l'action

Graham, Avery et Parks (2015) suggèrent qu'il est important de considérer plusieurs médias sociaux pour la réponse de crise. Vu qu'il n'est pas possible d'être présent sur toutes les plateformes sociales, il faut que l'organisation choisisse les plateformes les plus pertinentes. Dans ce choix, Coombs (2015) souligne l'importance d'intégrer le média social sur lequel la crise a été annoncée (p.ex. par un témoin) ou a reçu le maximum d'attention. Si par exemple la crise a éclaté sur Facebook, l'organisation tâchera d'annoncer et de discuter la crise sur sa page Facebook. Fournir une réponse sur le réseau ayant annoncé la crise, augmente la probabilité que le public soit confronté au message de crise.

4.3.3 Être là avant la crise

« Être là avant la crise » renvoie à la nécessité d'être actif sur les réseaux sociaux avant l'arrivée d'une crise. En effet, les réseaux sociaux sont au paroxysme de leur efficacité en tant qu'outil de communication de crise lors qu'il y a déjà une communauté de followers existante. Grâce à cette présence, la crédibilité et l'authenticité des messages de crise sont accrues (Coombs, 2015).

4.3.4 Fournir de l'information immédiate

Il est clair à présent qu'une réponse rapide de la part des organisations impliquées a toujours été cruciale dans le cadre de la communication de crise (Coombs, 2014). Auparavant, les experts de crise parlaient de l'heure d'or, renvoyant à la nécessité de fournir une réponse dans la première heure après la crise. A l'ère des réseaux sociaux, on ne parle plus en termes d'heures, mais en termes de minutes (Donnelly, 2010). Hartley (2015) et IATA (2016) préconisent qu'une organisation fournisse une réponse à la crise quinze minutes après l'incident.

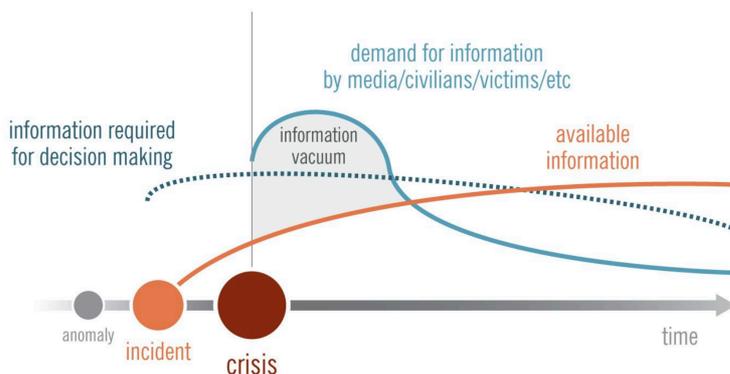


Figure 3: La demande et l'offre d'information lors d'une crise

La pression pour fournir une réponse juste quelques minutes après la crise, représente souvent un défi pour les organisations. En effet, à ce moment-là, la demande d'information est plus grande que l'information disponible (Figure 3) (Van Achte & Meulemeester, 2018). Comme il n'est pas possible d'attendre le moment où la demande et l'offre sont en équilibre, Van Achte et Meulemeester (2018) recommandent de mettre en œuvre une communication de réflexe le plus vite possible. Cette communication de réflexe consiste à publier un message très bref dans lequel l'organisation reconnaît qu'il se passe quelque chose. Dans le premier message, l'organisation peut éventuellement aussi promettre qu'elle reviendra avec plus d'info.

Dans la pratique, ce message est très souvent publié sur le réseau social Twitter. Cela s'explique par le fait que les médias sociaux sont des outils de communication de crise utiles pour diffuser rapidement et largement une première réponse (Veil et al., 2011).

La publication rapide d'un premier message bref est utile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la perception globale de la première communication a plutôt à voir avec la vitesse de la communication et non pas avec contenu (p. ex. « La réponse a été trop lente »). De plus, un tel message établira le calme dans l'organisation concernée et réduira déjà le nombre d'appels des journalistes, ce qui permettra à l'organisation d'entamer l'étape suivante : la préparation et la diffusion d'un holding statement.

4.3.5 Diffuser un holding statement

Après qu'un premier message a été diffusé, message dans lequel l'organisation reconnaît qu'il se passe quelque chose, l'organisation peut compléter la communication d'une manière structurée en diffusant un holding statement. Il s'agit d'un message plus étendu fondé sur les éléments suivants : « We know/We Do/ We Care/ We'll Be Back ». Même s'il y a toujours peu d'informations disponibles, ces éléments peuvent toujours être communiqués. L'élément « We Care » est considéré comme étant le plus important pour faire passer le message (Van Achte & Meulemeester, 2018). Comme Theodore Roosevelt l'a formulé : « People don't care how much you know, until they know how much you care. »

Comme le nombre de caractères d'un message est souvent limité sur les réseaux sociaux, les différents éléments du holding statement peuvent y être publiés individuellement.

We Know	De l'information factuelle	« Ce que nous savons maintenant... »
We Do	Les actions et des recommandations	« Ce que nous faisons actuellement / Ce que vous devez faire maintenant »
We Care	De l'empathie	« Dont nous nous soucions... »
We'll Be Back	La continuité et le follow-up	« Nous reviendrons vers vous... »

Tableau 8: Éléments de base d'un holding statement : We Know/WeDo/We Care/We'll Be Back

Comme on peut déduire du tableau, les trois premiers éléments faisant partie d'un holding statement sont largement similaires à ce que Coombs a nommé l'information d'adaptation (Tableau 4). En combinant les recommandations de Van Achte & Meulemeester (2018) et de Coombs (2012), on peut alors conclure que la communication de crise doit contenir les sept types d'information suivants :

1. une reconnaissance de la « crise » ;
2. de l'information sur ce qu'il faut faire pour se protéger physiquement et financièrement de la crise ;
3. de l'information sur la continuité des activités ;
4. de l'information factuelle sur la crise ;
5. de l'information sur les actions prises par l'organisation ;

6. de l'empathie ;
7. de l'information sur quand l'organisation reviendra avec plus d'information.

Donnelly (2010) ajoute encore que l'exigence d'être le plus rapide possible, peut causer de l'inexactitude et que c'est là où les réseaux sociaux s'avèrent très utiles, puisqu'il y est facile de corriger le message initial après publication.

Une fois que la communication de réflexe et un holding statement ont été fournis, la communication doit régulièrement être actualisée. Les réseaux sociaux faciliteront un flux continu d'informations et de mises à jour (Veil et al., 2011).

4.3.6 Ecouter les parties prenantes

La communication de crise commence par l'écoute (Van Achte & Meulemeester, 2018). Afin de rendre la communication de crise efficace, il est important que l'organisation vérifie en permanence comment les parties prenantes perçoivent la crise et quels sont leurs besoins. Pour y parvenir, l'organisation devrait les écouter. Grâce à l'avènement des réseaux sociaux, cela est devenu plus simple. En balayant les réseaux sociaux, l'organisation peut découvrir relativement vite quels sont les préoccupations, les émotions et les besoins d'information du public (van het Erve, 2015). Ensuite, elle pourra fournir une réponse appropriée (Van Achte & Meulemeester, 2018).

Ecouter les parties prenantes via les réseaux sociaux n'est pas seulement utile pour répondre aux besoins d'informations du public, mais aussi pour déterminer comment les parties prenantes réagissent sur la communication de crise mise en place. Si l'évaluation montre que les parties prenantes réagissent surtout d'une manière négative, l'organisation peut encore améliorer ses stratégies de communication de crise (Coombs, 2014).

Enfin, les parties prenantes (p.ex. des témoins) peuvent disposer d'informations importantes sur la crise. En écoutant les parties prenantes, l'organisation peut découvrir ces informations et en faire usage pour gérer la crise. Si les parties prenantes ne se fient pas à l'organisation, elles ne partageront pas cette information. Afin d'inspirer confiance, l'organisation doit participer à la discussion sur les réseaux sociaux (voir le paragraphe 4.3.6 Engager un dialogue) (Veil et al., 2011).

En conclusion, les réseaux sociaux sont des outils utiles pour écouter les parties prenantes. Néanmoins, il y a aussi des limitations liées aux données rassemblées via les réseaux sociaux, vu qu'elles n'incluent que les besoins et les opinions de ceux qui sont actifs sur les réseaux sociaux (Coombs, 2014).

4.3.7 Engager un dialogue

Les réseaux sociaux ne permettent pas seulement aux organisations d'écouter les parties prenantes, mais aussi d'engager un dialogue avec eux. Comme la recherche montre que l'exploitation du potentiel dialogique des réseaux sociaux présente plusieurs résultats bénéfiques pour l'organisation

impliquée dans la crise (Crijns, et al., 2017), Van Achte & Meulemeester (2018) soulignent l'importance de mettre en place un webcare. Van Noort & Willemsen (2011) définissent le webcare comme suit :

“The act of engaging in online interactions with (complaining) consumers, by actively searching the web to address consumer feedback (e.g., questions, concerns and complaints).”

Répondre aux messages montre que l'organisation accorde beaucoup d'importance à ce que les parties prenantes pensent et qu'on peut compter sur elle (Veil et al., 2011). Plusieurs études ont montré que la réputation des organisations qui se mettent au webcare lors d'une crise est évaluée comme étant plus positive que la réputation des organisations qui ne le font pas (Kottink, 2015). Malgré ces données, Ki et Nekmat (2014) ont constaté que beaucoup d'organisations ne répondent pas aux messages des parties prenantes lors d'une crise et ne profitent alors pas pleinement du potentiel dialogique que les réseaux sociaux offrent. Selon Crijns et al. (2017), une des raisons peut être que les organisations ne savent pas comment engager le dialogue avec les parties prenantes. C'est pourquoi plusieurs consignes pour un webcare efficace sont données ci-dessous.

4.3.7.1 Utiliser des stratégies webcare

Les organisations en situation de crise peuvent utiliser différentes stratégies webcare pour préserver leur réputation. Huibers & Verhoeven (2014) distinguent sept stratégies webcare qui sont basées dans une large mesure sur les stratégies formulées dans la SCCT. : (1) information, (2) excuse, (3) sympathie), (4) négation, (5) justification, (6) compensation et (7) action de correction. En 2016, la classification a été développée par van Os, Hachmang et van der Pool (2016) ayant pour résultat une classification de dix stratégies webcare correspondant mieux à la pratique quotidienne des organisations. Ci-dessous un tableau récapitulatif des stratégies webcare est fourni. Le tableau a été traduit par les auteurs du mémoire.

Donner de l'information générale	Donner de l'information générale à la partie prenante.
Donner de l'information appliquée	Donner de l'information spécifique, appliquée à la situation de la partie prenante.
Diriger vers une autre source	Diriger la partie prenante vers une autre source (interne/externe) pour plus d'information ou le suivi d'une question/réclamation.
Demander plus d'informations	Demander de l'information supplémentaire à la partie prenante.
S'excuser	Accepter la responsabilité dont la partie prenante se plaint et lui demander pardon.
Montrer de la	Compatir à la situation de la partie prenante, montrer de la sympathie à la partie

sympathie	<p>prenante et la convaincre des bonnes intentions de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - confirmer l'opinion/l'action de la partie prenante - donner des remarques réconfortantes
Nier	Nier la crise ou nier que le problème dont la partie prenante se plaint a été causé par l'organisation
Justifier	Essayer de convaincre l'autre partie que le problème n'est pas si important.
Compenser	Compenser, rembourser ou dédommager la partie prenante.
Action de correction	Montrer quelles mesures sont et seront prises pour éviter une répétition dans l'avenir.

Tableau 9: Stratégies webcare (messages neutres/négatifs)

Il est frappant de constater que toutes les stratégies décrites par Huibers et Verhoeven (2014) et par van Os, Hachmang et van der Pool (2016) (à l'exception de « Montrer de la sympathie ») ne sont qu'applicables à des messages négatifs ou à des questions. Il est néanmoins aussi possible qu'en situation de crise, les parties prenantes veulent relever le moral à l'entreprise ou la complimenter pour ses actions et sa communication. Ces types de messages peuvent être répertoriés sous la catégorie du bouche à oreille électronique positif. Il est recommandé qu'une organisation y réagisse également, car une réaction à des messages positifs peut être considérée comme une récompense par d'autres parties prenantes, ce qui peut encourager ces dernières à être positivement impliquées. La « récompense » peut par exemple prendre la forme de remerciements.

4.3.7.2 Essayer de répondre à tous les messages

Ci-dessus plusieurs stratégies webcare ont été discutées. Evidemment, une organisation peut aussi décider de ne pas répondre à un certain message (Huibers & Verhoeven, 2014). L'organisation peut y avoir plusieurs raisons pour cela : elle ne connaît pas la réponse à la question, ce n'est pas à elle de fournir une réponse, il s'agit d'une question spéculative ou hypothétique (Henry, 2008 ; Walaski, 2011). Néanmoins, ne pas répondre à un message est déconseillé, car cela peut être interprété comme un désintérêt de l'organisation pour les parties prenantes (Huibers & Verhoeven, 2014). Alors, même si une organisation ne connaît pas la réponse à une question, même si ce n'est pas à elle de fournir une réponse ou même si elle ne veut simplement pas répondre à une question, il est quand même conseillé de fournir un semblant de réponse (Henry, 2008). Dans ces cas précis, l'organisation ferait bien de renvoyer la partie prenante vers les personnes aptes à traiter la question posée ou de simplement indiquer qu'elle ne veut ou peut pas (encore) répondre à cette question (Henry, 2008 ; Walaski, 2011). De cette façon, le public aura plus de confiance en l'organisation (Veil et al., 2011).

4.3.7.3 Adapter une voix humaine

La recherche a montré qu'il est important d'engager un dialogue avec les parties prenantes d'une manière humaine et conversationnelle (Crijns et al., 2017). Ce style de communication personnel est

aussi connu comme la voix humaine conversationnelle. Park et Cameron (2014) suggèrent que l'utilisation de ce style peut contribuer à l'efficacité de la communication de crise sur les médias sociaux et donc à la réduction des conséquences négatives d'une crise.

Il existe plusieurs manières de créer la voix humaine conversationnelle sur les médias sociaux. Van Noort et al. (2014) en définissent trois : (1) la personnalisation des messages, (2) le langage informel et (3) la rhétorique invitante. La personnalisation des messages comprend deux aspects : la personnalisation de l'émetteur du message (ici l'organisation) et la personnalisation du destinataire (ici le public).

La personnalisation de l'émetteur peut être réalisée par l'utilisation des pronoms personnels à la première personne (p. ex. moi, nous, notre) et l'utilisation des représentants humains de l'organisation, identifiés par nom et/ou par photo (Van Noort et al., 2014). Avec cette dernière tactique, la réponse est perçue comme dérivant d'un individu au lieu de l'organisation. Pour le public, cela crée l'impression d'être en interaction avec de vrais êtres humains plutôt qu'avec une organisation sans visage (Park & Lee, 2012). La personnalisation du destinataire peut être réalisée par l'utilisation des pronoms personnels à la deuxième personne (p. ex. toi, ton, vous, votre, vos) et le fait de s'adresser au destinataire de façon directe (par prénom).

Le langage informel se rapporte à un langage occasionnel et expressif échangé dans les conversations quotidiennes. Dans un contexte médiatisé par ordinateur, les caractéristiques spécifiques d'un tel langage sont : des contractions (p. ex. 'qd' au lieu de 'quand'), des abréviations (p. ex. lol) et des émoticônes, certains adverbes, et des interjections (p. ex. oh, wow). En appliquant un langage informel, l'organisation crée l'illusion d'une rencontre en personne avec des expressions de familiarité, d'empathie et d'égalité (Van Noort et al., 2014).

La rhétorique invitante est une dernière stratégie pour créer la voix humaine conversationnelle. Le but de la rhétorique invitante est de créer une atmosphère de compréhension mutuelle et d'appréciation de différents points de vue. Les organisations peuvent faire ceci en invitant explicitement le public à partager ses opinions et expériences avec l'organisation et en soulignant la valeur de ces données. Des exemples concrets de la rhétorique invitante sont : « Faites-nous savoir ce que vous pensez », « Soumettez vos suggestions », « Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser » (Van Noort et al., 2014).

4.3.7.4 *Être courtois*

Être courtois est un dernier point à considérer en interagissant avec les parties prenantes sur les réseaux sociaux. Une organisation ne peut jamais réagir de manière discourtoise avec une partie prenante, et cela même si cette dernière essaye de provoquer l'organisation. Des réponses grossières ne pourraient que s'étendre et aggraver la situation (Coombs, 2015).

4.3.8 D'autres recommandations (pour Twitter)

- Vérifier s'il circule déjà un hashtag, sinon il faut en déterminer un stratégiquement (FOD Binnenlandse Zaken, 2013). Les hashtags permettent aux parties prenantes de grouper et d'identifier les conversations sur le topic (IATA, 2016). Utiliser au maximum trois hashtags par message (FOD Binnenlandse Zaken, 2013).
- Renvoyer régulièrement au site officiel pour plus d'info (FOD Binnenlandse Zaken, 2013).
- Intégrer du contenu multimédia (des photos, des vidéos et des audios) dans le message. Le public ne veut pas seulement de l'information textuelle, mais aussi du contexte (audio)visuel. (Freberg et al. 2013). La recherche a montré que les Tweets contenant des fonctionnalités multimédia sont les plus susceptibles d'être Retweetés (Chung, 2017), ce qui est utile pour atteindre plus de gens.
- Après un incident avec des morts, mettre le logo de l'entreprise sur Twitter en noir et blanc comme marque de respect (IATA, 2016).
- Intégrer des liens vers d'autres sources crédibles et validées (FOD Binnenlandse Zaken, 2013). Le renvoi à d'autres sources pourrait améliorer la crédibilité des messages (Veil et al., 2011).
- Retweeter d'autres sources crédibles (FOD Binnenlandse Zaken, 2013).
- Faire des recommandations (Suivez @crisiscenterBE pour plus d'information...) (FOD Binnenlandse Zaken, 2013).
- Communiquer dans les langues les plus utilisées dans la zone touchée (Neirinck, 2017).

PARTIE 2 : Recherche

La revue de littérature nous a familiarisée avec les notions liées à une crise et nous a permis de comprendre comment les réseaux sociaux peuvent être au mieux intégrés dans la communication de crise. Dans cette partie, nous aimerions allier la théorie à la pratique et analyser, à travers d'une étude de cas, à quel point les meilleures pratiques formulées dans la première partie sont appliquées dans la réalité quotidienne. Nous avons choisi une étude de cas qui nous touche de près – les attentats du 22 mars 2016 – et prendrons comme point de départ la communication de crise de Brussels Airport sur Twitter.

Dans un premier temps, l'étude de cas sera présentée. Dans un deuxième temps, nous aborderons de manière détaillée les questions de recherche formulées et la méthodologie que nous appliquerons pour répondre à ces questions de recherche. Ensuite, nous discuterons les résultats, qui seront, par la suite, accompagnés des conclusions et des recommandations. A la fin, les limitations de l'étude seront explicitées et des suggestions pour des recherches futures seront proposées.

1 Les attentats du 22 mars 2016

Le 22 mars 2016, trois terroristes, chacun transportant un grand sac rempli d'explosifs, embarquent dans un taxi à destination de Brussels Airport. Peu avant 8h00 (à 7.58), deux d'entre eux se font exploser dans le hall des départs de l'aéroport. Le troisième abandonne son bagage dans le hall et prend la fuite. L'aéroport est fermé jusqu'à nouvel ordre et il n'est plus desservi ni par train ni par bus.

Peu après 9h00, une troisième explosion se déclenche à une dizaine de kilomètres de l'aéroport dans un métro bruxellois (Maelbeek) (RTBF, 2017). Au moment de l'explosion, le métro est bondé de passagers qui se rendent au travail. La STIB interrompt la circulation des trams, des trains et des bus et elle ferme aussi toutes les stations.

Le niveau de la menace terroriste passe du niveau 3 au niveau 4 pour l'ensemble du pays. Selon un bilan provisoire, les attentats ont fait au moins 28 morts et 90 blessés, mais le bilan devrait toutefois être bien plus élevé (Haddad, 2016). Les blessés sont transportés dans différents hôpitaux en Belgique et des corbillards évacuent les corps sans vie. Le premier ministre Michel incite le public à rester chez lui. Bruxelles est en « lockdown » pour une durée indéterminée. Dans l'après-midi, l'organisation Etat islamique revendique les attentats de Bruxelles.

Le bilan final des attentats est lourd : 32 personnes sont mortes et 340 sont blessées. Le drame humain est important tout comme, toute proportion gardée, les conséquences économiques (HLN Redactie, 2018).

2 La problématique

Lors des attentats décrits ci-avant, les réseaux sociaux ont largement été utilisés aussi bien par le public, que par les organisations et gouvernements impliqués (Neirinck, 2017). Cette étude vise à

analyser et à évaluer la communication de crise de Brussels Airport sur un réseau social en particulier, à savoir Twitter. Twitter est le réseau social sur lequel Brussels Airport était le plus actif lors des attentats, ce qui justifie notre choix d'analyser ce medium (et non pas Facebook). Pour des raisons pratiques, nous avons dû délimiter notre recherche dans le temps. Notre question de recherche se formule ainsi :

QR : Avec quelle (in)efficacité Brussels Airport a-t-il intégré Twitter dans sa communication de crise entre le 22 mars 2016 et le 29 mars 2016 ?

Pour répondre à cette question, plusieurs sous-questions ont été formulées (à l'aide de la théorie et plus spécifiquement des recommandations fournies dans la première partie du travail).

QR₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter avant les attentats du 22 mars 2016 ?

QR₂ : Dans quelle mesure Twitter était-il un outil pertinent dans sa stratégie de communication de crise ?

QR₃ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter durant et après les attentats ?

QR₄ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il fourni de l'information immédiate ?

QR₅ : Dans quelle mesure et dans quel délai de temps Brussels Airport a-t-il fourni les éléments de base d'un holding statement : We Know/ We Do / We Care / We'll Be Back ?

QR₆ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il écouté ses parties prenantes ?

QR₇ : Dans quelle(s) langue(s) la communication de crise s'est-elle déroulée ?

QR₈ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des vidéos, des photos, de l'audio et des liens ?

QR₉ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des hashtags ?

QR₁₀ : Dans quelle mesure et de quelle façon Brussels Airport a-t-il engagé un dialogue avec le public ?

QR₁₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il suivi les recommandations de la SCCT ?

QR₁₂ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il adapté son identité visuelle à la situation ?

QR₁₃ : Dans quelle mesure la communication de crise de Brussels Airport a-t-elle plu aux parties prenantes ?

QR₁₄ : Dans quelle mesure la réputation de Brussels Airport a-t-elle été impactée par la crise ?

3 Méthodologie

Afin de pouvoir formuler des réponses aussi complètes que possible aux questions formulées ci-dessus, l'étude adoptera une méthodologie mixte qui associe à la fois la recherche documentaire et l'analyse de contenu. Initialement, nous désirions mener une interview avec un(e) des responsables de communication de Brussels Airport afin de contextualiser les résultats de l'analyse de contenu et la recherche documentaire. Brussels Airport ne voulait participer à une interview que sous couvert d'un accord de confidentialité. Après une longue réflexion, nous avons décidé de ne pas accéder à cette demande, étant donné que la présentation de la thèse à un recruteur peut être déterminante.

3.1 Recherche documentaire

Pour répondre aux QR₁, QR₂, QR₁₁, QR₁₂ et QR₁₄, nous effectuerons tout d'abord une recherche documentaire. Si nous trouverons des Tweets dans notre corpus qui représentent une addition pertinente à la recherche documentaire, ceux-ci seront également intégrés dans la réponse.

3.1.1 Opérationnalisation des questions de recherche soumises à la recherche documentaire

Ci-dessous vous trouverez une clarification des étapes qui seront suivies, ainsi que des indicateurs qui seront pris en compte pour répondre aux questions de recherche soumises à la recherche documentaire.

QR₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter avant les attentats du 22 mars 2016 ?

Cette question nous permettra de constater si oui ou non Brussels Airport a suivi la recommandation "Être là avant la crise". Nous mesurerons la présence de Brussels Airport sur Twitter avant les attentats du 22 mars 2016 à l'aide de plusieurs indicateurs : (1) la date de création du compte, (2) le nombre d'abonnés avant les attentats, (3) le nombre de Tweets avant les attentats et (4) la certification du compte.

QR₂ : Dans quelle mesure Twitter était-il un outil pertinent dans sa stratégie de communication de crise ?

La réponse à cette question nous permettra d'être en mesure de savoir si Brussels Airport a suivi la recommandation "Être là où est l'action". Dans le cadre de ce travail, la pertinence de Twitter comme outil de communication de crise se définit alors par l'établissement du constat suivant : Twitter était-il bien le réseau social où la crise a été annoncée ou a reçu le plus d'attention (cf. Coombs, 2015) ?

QR₁₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport a suivi les recommandations de la SCCT ?

La première étape à réaliser pour répondre à cette question, est d'identifier les recommandations de la SCCT applicables dans le cas de Brussels Airport. Pour y parvenir, il faut d'abord mesurer le degré de menace envers la réputation de l'aéroport. Trois facteurs seront utilisés pour mesurer le niveau d'attribution de responsabilité et alors la menace de réputation : (1) le type de crise, (2) des antécédents de crise et (3) la réputation précédente. Ces trois facteurs seront analysés à l'aide de la typologie de Coombs (Tableau 1) et d'autres sources. L'analyse de contenu sera ensuite appliquée pour savoir si Brussels Airport a bien suivi les recommandations (voir *Partie 2, 3.2.2 Opérationnalisation des questions de recherche soumises à l'analyse de contenu*).

QR₁₂ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il adapté son identité visuelle à la situation ?

Cette question est relative à la recommandation de mettre le logo sur Twitter en gris comme marque de respect. Pour vérifier si Brussels Airport a en effet mis son logo en gris, la consultation d'autres sources sera nécessaire ; car une fois le logo changé, il n'est plus possible de voir le logo précédent. Néanmoins, il se peut que le corpus présenté ci-dessous nous permettra aussi de formuler une réponse à cette question, à condition que le changement du logo ait été remarqué et discuté par les parties prenantes sur Twitter.

QR₁₄ : Dans quelle mesure la réputation de Brussels Airport a-t-elle été impactée par la crise ?

Cette question de recherche est cruciale car elle nous permettra de conclure si l'un des buts principaux de la communication de crise a été atteint : la protection et la maîtrise de la réputation. Nous formulerons une réponse à cette question à partir d'une étude sur la réputation des entreprises en Belgique, à savoir RepTrak. Depuis 2011, le Reputation Institute (dont Akkanto est le partenaire en Belgique) publie annuellement le classement RepTrak dans lequel figurent des entreprises belges qui ont la meilleure réputation en Belgique. Il s'agit de l'étude la plus vaste et la plus exhaustive sur la réputation des entreprises en Belgique. La méthodologie RepTrak permet de mesurer la perception du public envers les plus grandes entreprises belges à l'aide de sept dimensions clés : (1) les produits et services, (2) l'innovation, (3) l'environnement de travail qu'elles proposent, (4) la gouvernance, (5) l'engagement citoyen, (6) le leadership et (7) les performances financières. Les entreprises qui obtiennent un score de réputation supérieur à 80 sont quant à elles dotées d'une réputation excellente, celles qui obtiennent un score entre 70 et 79 d'une bonne réputation, tandis que celles qui obtiennent entre 60 et 69 d'une réputation moyenne.

3.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu, méthode d'analyse répandue en sciences sociales et plus particulièrement en communication (Stepchenkova, Kirilenko et Morrison, 2009), constitue le cœur de cette étude. Berelson (1952) définit l'analyse de contenu comme « une technique de recherche servant à la

description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ». Ou, selon les mots de Leray (2009) : « (...) l'analyse de contenu permet de retracer, de quantifier, voire d'évaluer, les idées ou les sujets présents dans un ensemble de documents : le corpus ». L'analyse de contenu est avant tout quantitative, mais elle peut également être appliquée dans une perspective plus qualitative (Beck, 2014).

3.2.1 Présentation et justification du corpus

Le corpus sur lequel s'effectuera l'analyse de contenu comprend des Tweets publiés entre le 22 mars 2016 et le 29 mars 2016. Il s'agit des Tweets de Brussels Airport, mais aussi des messages des parties prenantes adressés à Brussels Airport et des messages des parties prenantes dans lesquels Brussels Airport a été mentionné. En ce qui concerne ces deux derniers groupes, nous avons fait un tri, en sélectionnant tous les messages auxquels Brussels Airport a répondu et ceux dans lesquels Brussels Airport est directement concerné (p. ex. des déclarations de soutien à Brussels Airport, des questions, des suggestions, des plaintes). Les messages sans réponse dans lesquels Brussels Airport a été mentionné, mais ne concernent pas directement Brussels Airport (p. ex. des déclarations de soutien à toutes les victimes) ou sont simplement des répétitions de la nouvelle partagée par Brussels Airport, n'ont pas été enregistrés.

Cela donne un total de 2378 Tweets à analyser. Les Tweets ont été collectés manuellement entre le 01/04/2017 et le 30/04/2014 à partir de la recherche avancée sur Twitter. Le choix d'incorporer les Tweets publiés entre le 22 mars et le 29 mars 2016 est motivé comme suit : Van Obbergen (2017) prétend que la communication active moyenne sur les médias sociaux dure environ trois jours après une crise. Cela s'explique par le fait qu'à l'heure actuelle, une crise dépasse rarement les 72 heures (90% des crises durent moins de 72 heures) (Chauchat, 2014). Sur base de ces données, nous avons tout d'abord décidé d'incorporer les Tweets publiés entre le 22 mars et le 25 mars afin de couvrir la communication de crise dans la phase la plus aiguë. Très vite, il est devenu clair que ce critère ne serait pas suffisant. Tout d'abord, il faut souligner qu'il s'agit d'une crise qui a sans aucun doute dépassé les 72 heures. L'incorporation des Tweets publiés dans les trois jours après la crise aurait donc pu donner une image faussée de la communication de crise de Brussels Airport. De plus, le corpus aurait été trop petit avec uniquement les Tweets parus entre le 22 mars et le 25 mars. En nous appuyant sur des considérations de représentativité et des considérations de temps, nous avons alors décidé de collecter et de traiter les Tweets parus entre le 22 mars et le 29 mars, soit les Tweets parus dans la première semaine après la crise.

3.2.2 Opérationnalisation des questions de recherche soumises à l'analyse de contenu

Chaque Tweet du corpus représente une unité d'analyse. Afin de savoir quels aspects des Tweets devraient être analysés, il importe d'abord d'opérationnaliser les questions de recherche qui seront soumises à l'analyse de contenu. Dans l'opérationnalisation qui suit, les concepts des questions de recherche seront convertis en indicateurs et variables mesurables.

QR₃ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter durant et après les attentats ?

Cette question nous aidera à conclure dans quelle mesure Brussels Airport a suivi la recommandation "Être présent". Nous mesurerons la présence de Brussels Airport sur Twitter en analysant (1) le nombre de Tweets publiés par Brussels Airport, (2) le nombre de réponses publiées par Brussels Airport, (3) le nombre de « j'aime » ajoutés par Brussels Airport et (4) la fréquence de publication (nombre de Tweets/jour).

QR₄ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il fourni de l'information immédiate ?

Cette question se rapporte à la recommandation « Fournir de l'information immédiate ». Pour répondre à cette question, l'heure de publication du premier Tweet de Brussels Airport sera analysée. A l'ère des réseaux sociaux, une réponse immédiate renvoie à une réponse fournie dans les quinze minutes après l'incident.

QR₅ : Dans quelle mesure et dans quel délai de temps Brussels Airport a-t-il fourni les éléments de base d'un holding statement : We Know/ We Do / We Care / We'll Be Back ?

Cette question est liée à la recommandation « Diffuser un holding statement ». Pour y répondre, nous vérifierons pour chaque élément si, et quand, il a été communiqué par Brussels Airport.

QR₆ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il écouté ses parties prenantes ?

Cette question de recherche correspond à la recommandation "Ecouter les parties prenantes". Ecouter les parties prenantes se traduit dans une communication plus efficace, adaptées aux besoins des parties prenantes. Nous analyserons la capacité d'écoute de Brussels Airport en vérifiant si l'information donnée par Brussels Airport dans ses mises à jour correspond à l'information demandée par les parties prenantes. Pour y parvenir, nous décrirons pour chaque Tweet adressé à Brussels Airport quelle information est demandée et pour chaque Tweet publié par Brussels Airport quel type d'information est donné. La méthode comparative constante sera utilisée tout au long de ce processus afin que les définitions de catégories puissent être mises à jour ou que de nouvelles catégories de code puissent être créées si nécessaire.

QR₇ : Dans quelle(s) langue(s) la communication de crise s'est-elle déroulée ?

La réponse à cette question nous permettra de déterminer si Brussels Airport a suivi la recommandation "Communiquer dans les langues les plus utilisées de la zone touchée". Pour y parvenir, nous vérifierons la langue des Tweets et des réponses de Brussels Airport aussi bien que celle des messages des parties prenantes adressés à Brussels Airport.

QR₈ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des vidéos, des photos, de l'audio et des liens ?

Cette question se rapporte à la recommandation d'intégrer du contenu multimédia dans les Tweets. Pour formuler une réponse à cette question, nous vérifierons pour chaque Tweet et pour chaque réponse s'il y a du contenu additionnel dans la publication, à savoir des vidéos, des photos, de l'audio et des liens.

QR₉ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des hashtags ?

La littérature recommande aux organisations d'incorporer des hashtags dans leurs Tweets. C'est pourquoi nous vérifierons pour chaque Tweet et chaque réponse de Brussels Airport si des hashtags ont été utilisés. Un hashtag est précédé par le symbole '#'. Nous préciserons le nombre de hashtags et le(s)quel(s). Si possible, nous expliquerons aussi la signification et le but envisagé de chaque hashtag.

QR₁₀ : Dans quelle mesure et de quelle façon Brussels Airport a-t-il engagé un dialogue avec le public ?

La réponse à cette question nous permettra de conclure si Brussels Airport a suivi la recommandation « Engager un dialogue avec le public » et les recommandations qui y sont liées. La mesure de dialogue sera alors analysée à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, nous analyserons à quel moment Brussels Airport a mis en place son webcare. Dans un deuxième temps, nous vérifierons à combien et à quels types de messages Brussels Airport a en effet répondu. Cette analyse nous permettra de vérifier si Brussels Airport a suivi la recommandation « Essayer de répondre à tous les messages ». Nous analyserons aussi le délai de réponse moyen.

Dans un troisième temps, nous analyserons quelles stratégies webcare ont été utilisées par Brussels Airport. Nous nous baserons sur les stratégies proposées par Huibers & Verhoeven (2014) et par van Os, Hachmang et van der Pool (2016).

Dans un quatrième temps, nous analyserons dans quelle mesure Brussels Airport a adopté une voix humaine dans ses réponses. La voix humaine sera analysée à l'aide des indicateurs suivants :

- La personnalisation de l'émetteur :
 - o (1) l'utilisation des pronoms personnels à la première personne
 - o (2) l'identification par nom et/ou par photo
- La personnalisation du destinataire :
 - o (3) l'utilisation des pronoms personnels à la deuxième personne
 - o (4) le fait de s'adresser au destinataire de façon directe (par prénom)

- Le langage informel¹
 - o (5) des contractions
 - o (6) des abréviations
 - o (7) des émoticônes
 - o (8) des interjections
- (9) Des expressions de la rhétorique invitante

Enfin, nous vérifierons dans quelle mesure Brussels Airport a réagi de manière courtoise dans tous ses messages. En d'autres termes, il s'agit de vérifier si Brussels Airport a diffusé des messages courtois même lorsque les Tweets envoyés à BAP étaient discourtois, provocateurs voire impolis.

QR₁₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il suivi les recommandations de la SCCT ?

La première étape à réaliser pour répondre à cette question a déjà été expliquée dans le paragraphe 3.2.3 *Opérationnalisation des questions de recherche soumises à la recherche documentaire*. Une fois que nous aurons clarifié quelles recommandations sont applicables dans le cas de Brussels Airport, nous vérifierons à l'aide de l'analyse de contenu si BAP a en effet suivi ces recommandations. Pour y parvenir, nous vérifierons quelles stratégies d'information et de réputation les Tweets de Brussels Airport contiennent. Nous nous baserons sur la typologie présentée dans le tableau 4.

QR₁₃ : Dans quelle mesure la communication de crise de Brussels Airport a-t-elle plu aux parties prenantes ?

La mesure dans laquelle la communication de crise de Brussels Airport a plu aux parties prenantes sera en premier lieu analysée à l'aide du nombre de « j'aime ». Comme les Tweets des parties prenantes adressés à Brussels Airport seront aussi analysés (au niveau de contenu), nous vérifierons également s'il y a des messages des parties prenantes dans lesquels celles-ci donnent leur opinion (positive/négative) sur la communication de crise. Si oui, nous les impliquerons dans les résultats.

QR₁₅ : Dans quelle mesure Twitter a-t-il posé des difficultés comme outil de communication ?

Comme outil de communication de crise, Twitter présente aussi bien des avantages que des désavantages. Avec cette question de recherche, nous voudrions examiner à quels défis de Twitter BAP a été confronté.

¹ Nous avons décidé de ne pas analyser l'utilisation des adverbes informels dans cette étude, comme il n'existe pas une liste des adverbes considérés comme informels.

3.2.3 Le codage et les logiciels utilisés

Après l'opérationnalisation des questions de recherche et la collecte des données, tous les Tweets ont été saisis et codés en Excel (CD ajouté). Après le codage, nous avons effectué l'analyse des données à l'aide des formules proposées par Excel (p.ex. =NB.SI) et à l'aide du logiciel AntConc. AntConc est un logiciel libre qui donne une liste de tous les mots utilisés dans un corpus et leur fréquence.

4 Résultats

Ci-dessous les résultats seront discutés en fonction des questions de recherche.

QR₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter avant les attentats du 22 mars 2016 ?

Brussels Airport a créé son compte Twitter en novembre 2009. L'aéroport national est donc devenu actif sur Twitter trois ans après la fondation de Twitter et environ sept ans avant les attentats du 22 mars 2016. Avec presque 30.000 abonnés juste avant la crise, Brussels Airport avait déjà construit une communauté de followers importante. Comme la théorie le prescrit, l'existence d'une telle communauté augmente la crédibilité et l'authenticité des messages lors d'une crise.

Figure 4 montre que Brussels Airport n'était pas seulement présent sur Twitter avant la crise, mais aussi très actif. Le jour des attentats, Brussels Airport avait déjà publié plus de 19.000 Tweets. Une analyse de la page montre qu'avant les attentats, aucun jour ne s'est passé sans que Brussels Airport soit actif sur Twitter. Les sujets traités dans les Tweets publiés avant la crise sont divers, allant de nouvelles options de restauration à celles de nouvelles destinations (Figure 5), et à des images ludiques d'employés et de voyageurs de l'aéroport.

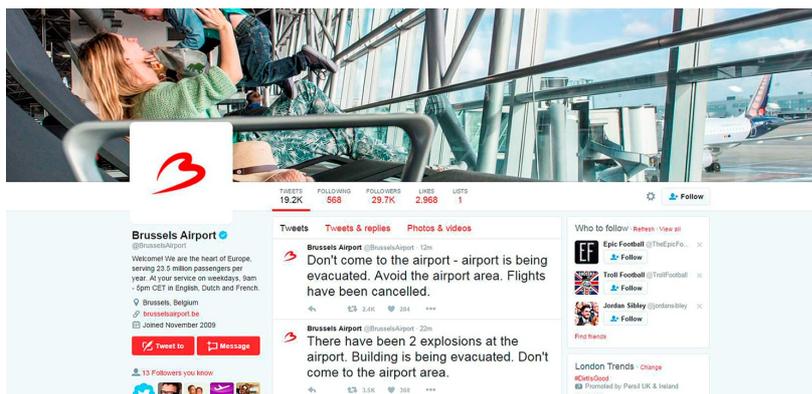


Figure 5: Capture d'écran de la page de profil de BAP (avant les attentats)



Figure 4: Tweet de BAP sur une nouvelle destination

On peut également déduire de la photo de gauche (Figure 4) que le compte Twitter de Brussels Airport avait déjà obtenu une certification avant la crise. Le badge bleu certifié sur Twitter permet d'assurer aux utilisateurs l'authenticité d'un compte d'intérêt public. Comme il l'a été mentionné précédemment, cette authenticité constitue un élément important en situation de crise.

QR₂ : Dans quelle mesure Twitter était-il un outil pertinent dans sa stratégie de communication de crise ?

La recherche documentaire montre que Twitter était en effet un outil pertinent dans la stratégie de communication de crise de Brussels Airport. Comme il l'a été indiqué dans la partie théorique, Coombs suggère que l'organisation fournisse une réponse à la crise en cours via le réseau social où la crise a été annoncée, ou via le réseau social où la crise a reçu le plus d'attention. En ce qui concerne les attentats du 22 mars 2016, c'était sur Twitter que les premières informations à propos d'une explosion ont été publiées et que la crise a largement été discutée.

Les premiers Tweets signalant l'explosion ont été publiés seulement quelques minutes après le déclenchement des bombes dans le hall de départs.

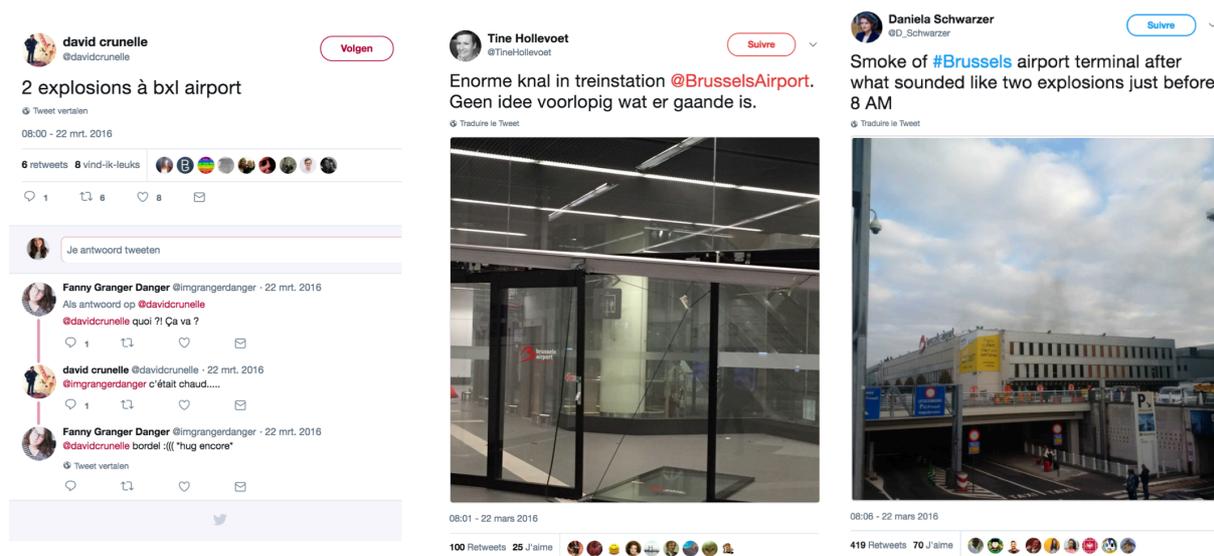


Figure 6: Premiers Tweets des parties prenantes à propos de l'explosion

A ce moment-là, les Tweets des témoins constituaient la seule source de communication sur les événements. Ceux-ci ont été immédiatement utilisés par les médias traditionnels comme point de départ pour faire un compte rendu des événements.



Figure 7: Tweet d'un témoin utilisé par les médias traditionnels

Après ces premiers messages, le nombre de Tweets relatifs aux explosions a continué d'augmenter. Il y avait des témoins qui publiaient des photos des dégâts et des blessés, mais il y avait aussi une grande demande d'information. À la lumière de toutes ces données, qui montrent que Twitter était bien le réseau social où la crise a été annoncée et a éclaté, il était donc crucial que Brussels Airport fournisse une réponse sur le micro-blog Twitter.

Le fait que les premiers messages soient publiés sur Twitter seulement quelques minutes après les explosions et que les médias étaient les premiers à y réagir, n'a pas seulement montré l'importance d'incorporer Twitter dans la stratégie de communication de crise, mais aussi la nécessité d'une communication rapide de la part de Brussels Airport. Brussels Airport est-il parvenu à fournir une réponse rapide ? Cette question sera discutée sous QR₄.

QR₃ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter durant et après les attentats ?

Pendant la période du 22 mars au 29 mars 2016, Brussels Airport a publié un total de 821 Tweets (réponses et plain Tweets inclus)². Cela fait une moyenne de presque 103 Tweets par jour. Brussels Airport n'a pas seulement publié des Tweets, il a aussi ajouté des mentions « j'aime » à des messages des parties prenantes. Au total, 120 « j'aime » ont été enregistrés, ce qui est assez peu vu le grand nombre de messages adressés à Brussels Airport.

² Ce chiffre doit néanmoins être nuancé, car les Retweets n'ont pas été inclus (une explication est fournie dans le tableau 10).

Type de publication	Nombre
Tweets	69 ³
Réponses	752
« J'aime »	120
Retweets	La recherche avancée proposée par Twitter ne nous a pas permis de récupérer les retweets de la part de Brussels Airport. Il n'est pas non plus possible de faire défiler la page d'accueil de Brussels Airport vers le bas, car la timeline n'affiche que les 3200 derniers Tweets. Il n'est donc pas possible de vérifier dans quelle mesure Brussels Airport a suivi la recommandation : « Retweet d'autres sources crédibles. »

Tableau 10: Nombre de: Tweets, réponses, « j'aime » et Retweets de BAP

Au moins deux explications sont possibles pour le faible nombre de « j'aime ». En premier lieu, il se peut que Brussels Airport ait estimé qu'il n'était pas approprié de poster un « j'aime » pour des messages des parties prenantes (même pas pour les messages d'appréciation). Les « j'aime » ont une connotation très positive et vu la situation dans laquelle Brussels Airport se trouvait à ce moment-là, la décision de ne pas se montrer (trop) enthousiaste peut donc avoir été une décision stratégique. Une deuxième explication possible réside dans le fait que Brussels Airport a reçu beaucoup de messages et que sa première préoccupation était d'aider ceux qui avaient une question sur leur vol, leur bagage, leur voiture ou la réouverture de l'aéroport. En d'autres termes, le choix de ne pas poster des « j'aime » peut avoir été une question de faire un bon usage du temps dans la gestion de la crise. Brussels Airport a publié un Tweet qui soutient cette dernière explication : « *To make it easier to help passengers, please use @brusselsairport if you have a specific question, #brusselsairport for sympathy & support (22/03/2016)* ». Avec ce Tweet, l'aéroport confirme que sa première préoccupation était d'aider les passagers qui étaient sur place au moment des attentats et en parallèle d'aider ceux qui avaient prévu un vol.

Ces deux explications sont plausibles, mais il ne faut néanmoins pas oublier qu'il est quand même conseillé de réagir (réponse/ « j'aime ») à des messages positifs, comme vu dans la théorie.

³ Deux de ces Tweets sont des réponses de Brussels Airport à ses propres messages. Néanmoins, nous considérons ces réponses plutôt comme des Tweets, car il ne s'agit pas d'une réponse à une partie prenante, mais d'un message général sous un Tweet publié par lui-même. Dans l'un de ces Tweets, Brussels Airport remercie les parties prenantes pour le soutien, dans l'autre message l'aéroport donne de l'information supplémentaire à propos du numéro du centre de crise qu'il venait de publier.

Les graphiques qui suivent présentent l'évolution de la communication de crise réalisée par Brussels Airport sur Twitter en fonction du type de communication. Comme déjà indiqué dans la partie méthodologie, Van Obbergen prétend que la communication de crise est la plus intense les trois premiers jours après une crise. Les graphiques démontrent que ce n'était pas le cas avec Brussels Airport. Seulement les plain Tweets de Brussels Airport suivent dans une certaine mesure la tradition d'une communication la plus active pendant les trois premiers jours (qui seront suivis d'une baisse de fréquence). Nous pouvons également constater via le graphique présenté ci-dessous que Brussels Airport a communiqué pendant des jours fériés. Le 27 mars et le 28 mars ; week-end (prolongé) de Pâques n'a pas empêché Brussels Airport de mettre les parties prenantes au courant des derniers développements.

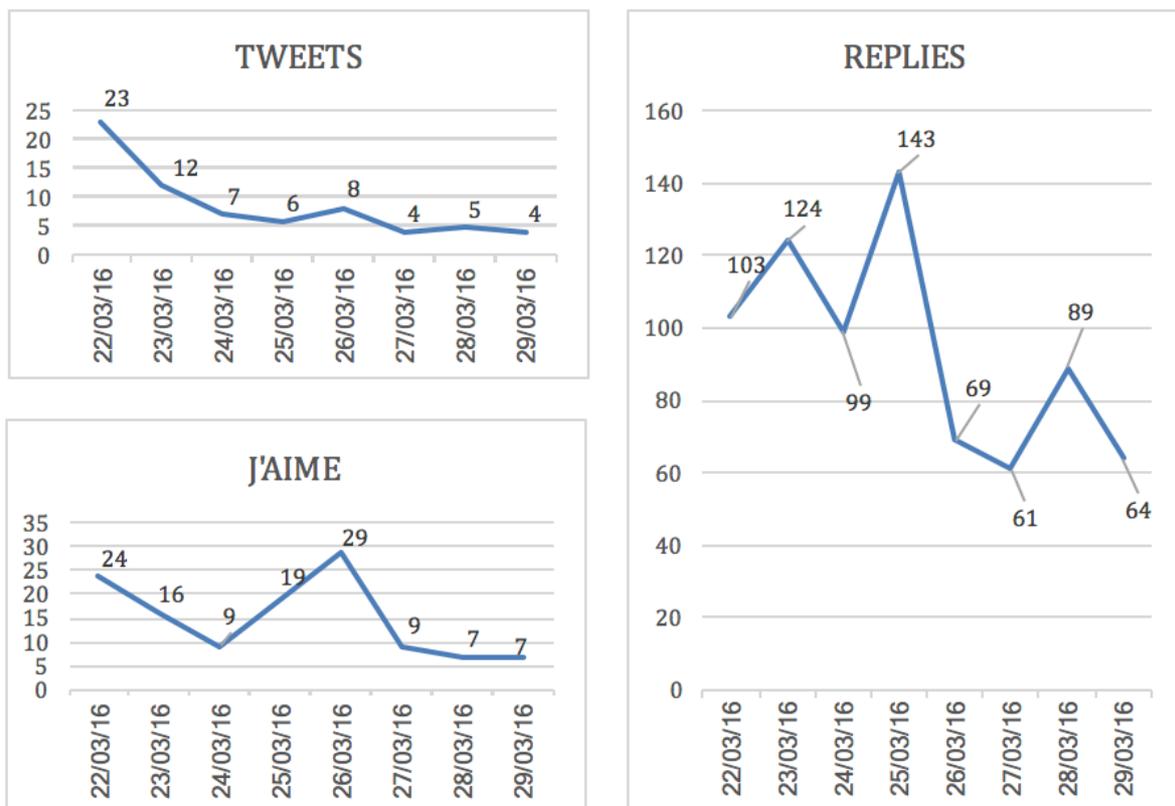


Figure 8: Fréquence de publication (BAP)

De plus, une analyse des heures de publication nous montre que Brussels Airport n'a pas suivi le rythme habituel du 9h à 17h. Tous les jours, Brussels Airport a envoyé des Tweets après 18h00. Certains jours, Brussels Airport a publié des Tweets après 21h00 et 22h00. Ceci montre bien que Brussels Airport s'est efforcé de mettre les parties prenantes au courant.

QR₄ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il fourni de l'information immédiate ?



Les explosions se sont produites à 07h58 et le premier Tweet de Brussels Airport a paru à 08h41. Avant l'avènement des réseaux sociaux et au temps où le principe de la « golden hour » était encore en vigueur, ce délai de réponse était considéré comme rapide.

Figure 9: La communication de réflexe de BAP

Néanmoins, à l'ère des réseaux sociaux, la règle de la « golden hour » est dépassée et n'est plus pertinente. Aujourd'hui, c'est une question de minutes avant que les premiers messages à propos de la crise apparaissent sur les réseaux sociaux (ce qui était en effet le cas, comme expliqué sous QR₂). Si l'entreprise n'est pas la première à confirmer la crise, elle ne contrôle plus la communication sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi on ne parle plus de la « golden hour », mais de la nécessité de fournir une réponse quinze minutes après l'accident. Etant donné que Brussels Airport n'a fourni une réponse sur Twitter qu'après trois quarts d'heure, on doit conclure que Brussels Airport a été trop lent.

Cette conclusion se confirme aussi par le fait que d'autres acteurs concernés (les médias inclus) avaient déjà fourni une sorte de réponse sur Twitter avant Brussels Airport. Eurocontrol avait par exemple déjà publié un message à 8h31 avec l'information que Brussels Airport n'était plus accessible et opérationnel jusqu'à nouvel ordre. Quand le deuxième drame de ce jour s'est produit dans un métro bruxellois (à 9h11), la STIB n'a eu besoin que d'un quart d'heure pour diffuser un premier message.



Figure 10: La communication de réflexe d'autres acteurs

Une explication possible quant à la réponse plutôt lente de Brussels Airport est fournie dans le mémoire de Neirinck (2016). Dans cette thèse, Brussels Airport explique que le 22 mars, l'équipe responsable des réseaux sociaux se composait seulement de deux personnes. L'une d'entre elles a été évacuée après les attaques et l'autre n'était pas encore sur place. Etant donné les circonstances, cette explication peut être considérée comme plausible, car il n'est pas difficile d'imaginer que Twitter

n'était pas leur première préoccupation lors des attaques. Néanmoins, d'un point de vue plus critique, une autre personne sur place aurait facilement pu envoyer un Tweet dans un délai plus court.

Dans notre corpus, les avis des parties prenantes sont partagés. Il y a ceux qui louent la rapidité⁴ avec laquelle Brussels Airport a communiqué et il y a ceux qui se plaignent de la lenteur avec laquelle Brussels Airport a communiqué. Un autre groupe souligne encore que la réponse retardée est raisonnable, vu les circonstances.

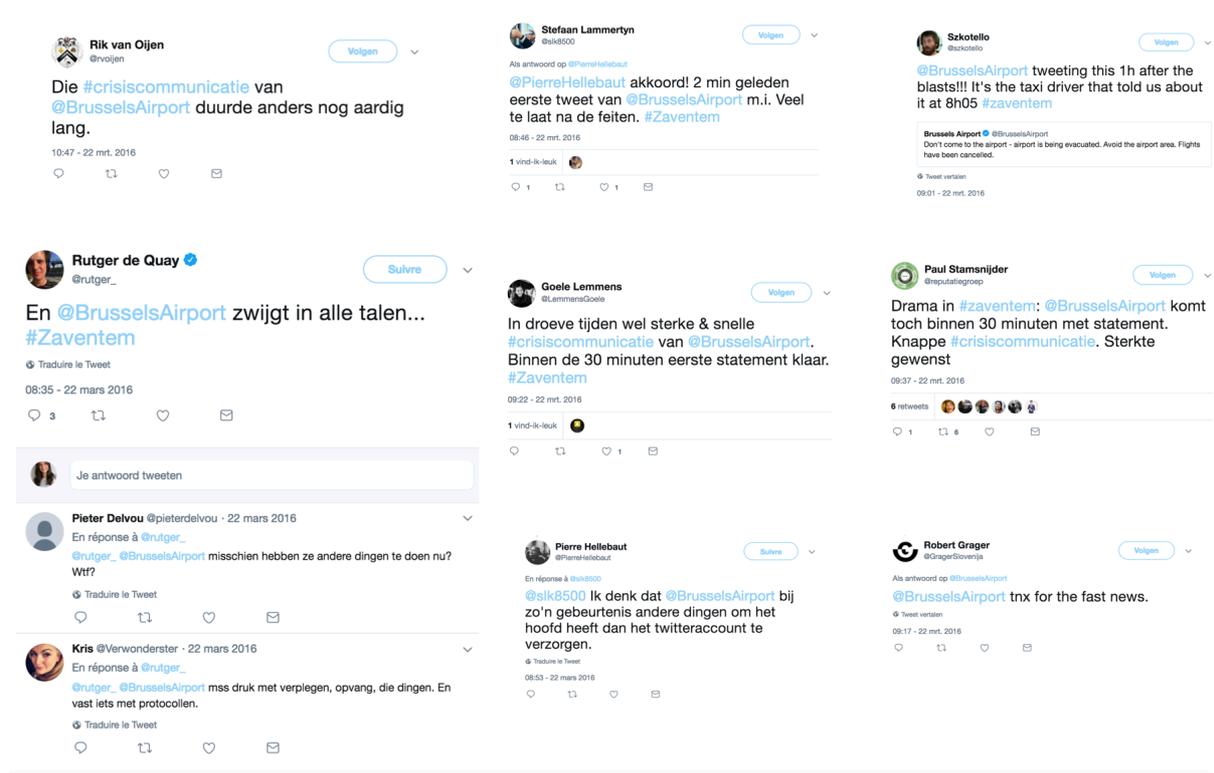


Figure 11: Critiques et compliments sur la lenteur/la rapidité de la communication de crise de BAP

Bien que le premier message de Brussels Airport ait été publié relativement tard, le premier message de Brussels Airport sur Twitter était un bon exemple d'une communication de réflexe : il s'agit d'un message très bref dans lequel Brussels Airport reconnaît qu'il se passe quelque chose. L'aéroport ne promet néanmoins pas de revenir avec plus d'informations.

⁴ Ce groupe parle d'une réponse de Brussels Airport fournie 30 minutes après les explosions. Ce délai de temps ne correspond pas à celui de la réponse fournie sur Twitter. Il n'est pas clair s'ils parlent d'un statement fourni via une autre source ou s'ils ont pris les premiers messages sur les explosions comme point de départ et non pas les explosions.

QR₅ : Dans quelle mesure et dans quel délai Brussels Airport a-t-il fourni les éléments de base d'un holding statement : We Know / We Do / We Care / We'll Be Back ?

Le 22 mars 2016, Brussels Airport a fourni tous les éléments de base d'un holding statement au moins une fois avant 10h45. Les premiers éléments de base communiqués sont « We Know » et « We Do » et se trouvent déjà dans le premier message publié par Brussels Airport à 8h41. Le premier « We Know » a pris la forme d'une reconnaissance de la crise (« There have been 2 explosions at the airport) et les deux premiers « We Do » ont pris la forme d'une recommandation (« Don't come to the airport ») et des actions prises par l'organisation (« Building is being evacuated »). Dans le deuxième message, Brussels Airport continue à se focaliser sur le « We Do » en répétant qu'il faut éviter l'aéroport, que l'évacuation est encore en cours et que tous les vols ont été annulés.

A 09h14, Brussels Airport incorpore pour la première fois et d'une manière plutôt indirecte l'élément « We'll Be Back » en invitant les parties prenantes à suivre l'information sur son site officiel. Le verbe « suivre » indique que Brussels Airport y donnera régulièrement des nouvelles. Dans les Tweets qui suivent, l'accent reste toujours mis sur le « We Do », « We'll Be Back » et le « We Know ». A 10h45, Brussels Airport publie enfin un message dans lequel l'aéroport présente ses condoléances et exprime sa solidarité avec les victimes, leur famille et leurs amis, soit deux heures après le premier Tweet. À première vue, cela semble trop tard. Néanmoins, la première préoccupation d'une organisation en crise doit être la sécurité publique. Comme le Tweet publié avant la présentation de condoléances (à 10.30) concerne toujours la sécurité publique (« All people in the Front car parks can leave the car parks now. »), le délai de temps dans lequel Brussels Airport a présenté ses condoléances est conforme à la chronologie d'une bonne communication de crise.

Dans les Tweets qui suivent, Brussels Airport continue à mettre au courant les parties prenantes des nouveaux développements en termes de « We Know » et « We Do ». Il est néanmoins frappant que Brussels Airport n'a jamais confirmé qu'il s'agissait d'un attentat. La cause des explosions n'est jamais mise en discussion. Brussels Airport a aussi décidé de consacrer encore à plusieurs reprises des Tweets à l'élément « We Care ».

QR₆ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il écouté ses parties prenantes ?

Une analyse des sujets régulièrement abordés dans les questions des parties prenantes et les thématiques dont traitent les Tweets de Brussels Airport montre que l'aéroport a bien écouté ses parties prenantes et adapté sa communication en fonction de la demande d'informations. Il y a juste un petit souci à propos du timing des Tweets sur la récupération des voitures. Le premier Tweet traitant uniquement de la récupération des voitures a paru le 25 mars 2016. La veille (le 24 mars 2016), Brussels Airport avait déjà publié un Tweet dans lequel il renvoyait vers son site web pour plus d'informations sur la récupération des voitures, la récupération des bagages, et les données des compagnies aérienne. Néanmoins, les parties prenantes ont commencé à poser des questions sur la récupération de leur voiture le jour des attentats. Brussels Airport a donc publié trop tard un Tweet sur ce sujet-là.

Information demandée dans les questions des parties prenantes	Information donnée dans les Tweets de Brussels Airport	
Confirmation des explosions	✓	« There have been 2 explosions at the airport. Building is being evacuated. Don't come to the airport area. »
Plus d'informations sur la réouverture de l'aéroport et les vols prévus	✓	« The airport remains closed today Wednesday. In the course of this day we will assess when operations can be resumed http://m.brusselsairport.be/en/explosies/ » « Brussels Airport is starting preparations to partially resume passenger flights, but not before Tuesday 29 March. http://www.brusselsairport.be/en/mediaroom/news/70801/ ... »
Plus d'informations sur les bagages	✓	« If you have lost or left your luggage at the airport yesterday, first contact your airline or its handler: http://m.brusselsairport.be/en/more/contact/airlines/ ... » « *update* passengers whose luggage was on @jetairways flight 9W230 (Delhi) can now retrieve luggage in Building 722 http://www.brusselsairport.be/en/passngr/bld722/ ... »
Plus d'informations sur la récupération des voitures	✓	« *update* if you still have to retrieve your car - come to Building 706 tomorrow 10 am - 4 pm. More info: https://www.brusselsairport2203.be/en/faq-category/my-car/ ... »
Plus d'informations sur les victimes/les personnes sur place	✓	« Questions about family or friends > Call 02/753.73.00 » « Questions about family or friends who are at the airport > Call (0032) (0)2/753.73.00 »
Plus d'informations sur les vols partis lors de la fermeture de l'aéroport et l'accessibilité du site	✓	« There are no cargo flights, only empty flights from international carriers are admitted. The brucargo zone landside is accessible. » « The terminal and immediate surroundings remain inaccessible tomorrow Wednesday 23 March. m.brusselsairport.be/en/explosies/ »

Tableau 11: Correspondance entre les messages de BAP et ceux des parties prenantes

La correspondance entre les thématiques des questions des parties prenantes et les messages de Brussels Airport n'est pas la seule indication d'un bon monitoring par Brussels Airport. Par exemple, dans ses Tweets, Brussels Airport a communiqué un numéro pour plus d'informations sur les personnes sur place. Dans ce message, Brussels Airport a commis une grande erreur en oubliant l'indicatif téléphonique international. Néanmoins, il y avait des parties prenantes qui ne pouvaient pas joindre le numéro et qui ont envoyé des messages à Brussels Airport mentionnant ce problème et la nécessité d'ajouter un indicatif. En les écoutant, Brussels Airport a pu envoyer un nouveau Tweet, cette fois avec l'indicatif. De plus, l'aéroport a publié une correction sous le message original.

Encore un autre exemple : Le 22 mars 2016 à 12h34, une partie prenante a publié un Tweet sur l'activation du « safety check » de Facebook et a tagué Brussels Airport. Brussels Airport a ajouté un « j'aime » à ce message et six minutes après, Brussels Airport a publié un Tweet sur l'activation lui-même. Ces deux exemples, mais aussi les photos qui suivent, montrent qu'en écoutant les parties prenantes, Brussels Airport a pu rendre la communication de crise plus efficace.

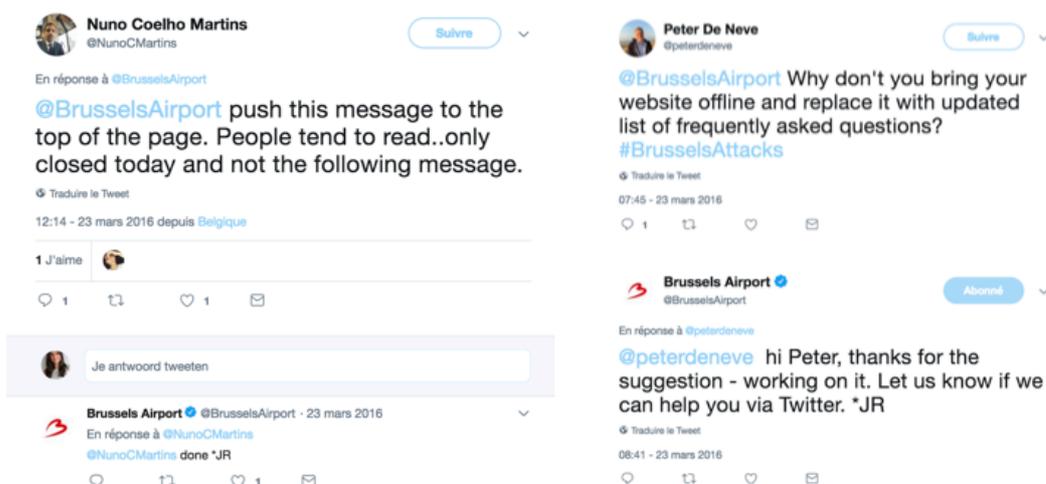


Figure 12: Exemples de la capacité d'écoute de BAP (suggestions)

QR₇ : Dans quelle(s) langue(s) la communication de crise s'est-elle déroulée ?

Au total, Brussels Airport a communiqué en quatre langues : l'anglais, le français, le néerlandais et l'espagnol. La communication en espagnol ne s'est néanmoins vue qu'une seule fois. Il est donc plus correct de conclure que la communication de crise de Brussels Airport reposait sur trois langues, à savoir l'anglais, le français et le néerlandais.

	Tweets	Réponses
Français	0	50 (6,7%)
Anglais	69 (100%)	568 (75,5%)
Néerlandais	0	133 (17,7%)
Espagnol	0	1 (0,1%)
Total	69 (100%)	752 (100%)

Tableau 12: Les langues de la communication de crise de BAP

Tous les plain Tweets publiés par Brussels Airport ont été rédigés en anglais, comme c'était aussi le cas avant les attentats. L'anglais peut donc être considéré comme la langue officielle du compte Twitter de Brussels Airport. Vu l'audience internationale de l'aéroport ce choix semble logique. Le fait que la plupart des messages publiés par les parties prenantes (n = 1034) soient rédigés en anglais confirme encore une fois qu'il était en effet utile pour Brussels Airport de rédiger tous ses Tweets en anglais, et non pas en français ou en néerlandais.

Néanmoins, il y avait une partie prenante qui s'est plainte de la décision de Brussels Airport d'uniquement présenter ses condoléances en anglais. Comme son nom Twitter indique, il s'agit d'une fanatique de la langue française.



Figure 13: Critique sur la communication de crise en anglais

Dans ses réponses, Brussels Airport a décidé de répondre dans la langue du message en question. Brussels Airport s'est écarté neuf fois de cette stratégie langagière, mais à première vue il s'agit plutôt d'une erreur au lieu d'un choix délibéré.

	Réponse en Anglais	Réponse en français	Réponse en néerlandais	Réponse en espagnol	Total
Message en anglais	456 (60,6%)	0 (0%)	1 (0,1%)	0 (0%)	457 (60,7%)
Message en français	4 (0,5%)	43 (5,7%)	0 (0%)	0 (0%)	46 (6,2%)
Message en néerlandais	4 (0,5%)	0 (0%)	107 (14,2%)	0 (0%)	111 (14,7%)
Message en espagnol	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Message plus disponible	104 (13,9%)	7 (1%)	25 (3,4%)	1 (0,1%)	137 (18,4%)
Total	568 (75,5%)	50 (6,7%)	133 (17,7%)	1 (0,1%)	752 (100%)

Tableau 13: La langue des messages adressés à BAP et la langue des réponses de BAP

QR₈ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des vidéos, des photos, de l'audio et des liens ?

Brussels Airport n'a pas assez profité des fonctionnalités multimédias que propose Twitter. Pendant la période analysée, l'aéroport n'a publié aucune vidéo et aucun fragment audio. Nous avons trouvé un seul Tweet auquel Brussels Airport a ajouté une photo. La photo montre la veillée faite par les employés de Brussels Airport. L'emploi rare de photos et le non-usage de contenu audiovisuel est une opportunité manquée; le contenu (audio)visuel aurait pu porter la communication de crise à un niveau plus élevé. En effet, la recherche a montré que les Tweets qui contiennent du contenu multimédia sont les plus susceptibles d'être retweetés, ce qui est utile pour atteindre plus de gens.

Contenu multimédia	Fréquence (nombre)
Vidéos	0
Photos	1
Audio	0
Liens	262 <ul style="list-style-type: none"> • 242 liens internes • 20 liens externes

Tableau 14: Contenu multimédia utilisé par BAP



Figure 14: La seule photo publiée par BAP

Une fonctionnalité multimédia dont Brussels Airport s'est bien servie sont les liens. Au total, Brussels Airport a incorporé 262 liens dans ses Tweets (réponses incluses). Cela signifie que Brussels Airport a incorporé un lien dans 32% de ses Tweets. Dans 92% des cas, il s'agit d'un lien interne qui renvoie au site officiel (le dark site) de Brussels Airport. Les liens externes (8%) quant à eux renvoient aux acteurs suivants: British Airways, Brussels Airlines, Ryanair, Vueling, Flysas, Flytap, Qatar, Jetair, Google Maps, Instagram, Ryanair, Swiss et United. Un des liens ne fonctionne plus et ne peut donc pas être identifié. Les mentions (« @ ») peuvent aussi être considérées comme des liens externes : Brussels Airport a tagué, dans 3,72% de ses réponses, des acteurs externes à l'aide d'une mention. Le fait que Brussels Airport ait renvoyé beaucoup à son propre site est déjà une bonne chose, mais il ne faut pas oublier que le renvoi à d'autres sources pourrait améliorer la crédibilité des messages encore plus.

QR₉ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des hashtags ?

	#brusselsairport	#brusselstribute	#brusselsattacks	#ikwilhelpen	#itsallofus	Total
Tweets	19	3	2	0	1	24
Réponses	77	0	0	2	0	79
Total	96	3	2	2	1	104

Tableau 15: Hashtags utilisés par BAP

Au total, Brussels Airport a incorporé 104 hashtags dans ses messages. En d'autres termes, Brussels Airport a utilisé un hashtag dans 13% de ses Tweets. Il s'agit de cinq différents hashtags, à savoir #brusselsairport, #brusselsattacks, #brusselstribute, #itsallofus et #ikwilhelpen. Brussels Airport n'a jamais utilisé plus de deux hashtags dans un seul Tweet.

Le hashtag le plus utilisé est #brusselsairport. Dans les réponses, ce hashtag n'a été utilisé par Brussels Airport que dans la phrase récurrente (EN et NL) : « Passenger flights into and out of #brusselsairport are suspended until X March included. ». Dans ses plain Tweets, le hashtag #brusselsairport a été utilisé chaque fois que Brussels Airport était nommé. Comme Brussels Airport a



Figure 15: #brusselsairport

souligné lui-même dans sa communication sur Twitter, Brussels Airport voulait aussi encourager les parties prenantes à utiliser ce hashtag pour témoigner leur soutien à l'aéroport. De cette façon, il était plus facile pour Brussels Airport d'identifier les messages auxquels il était important de répondre.

#BrusselsTribute est le deuxième mot-dièse le plus utilisé par Brussels Airport. Brussels Airport et la STIB ont invité toutes les personnes qui voulaient témoigner de leur solidarité et de leur compassion à utiliser ce hashtag. Un détail intéressant est que Brussels Airport et la STIB avaient annoncé qu'ils remettraient un registre de condoléances commun aux familles des victimes des attentats de Zaventem et de Bruxelles composé des messages postés sur les réseaux sociaux avec le hashtag «BrusselsTribute». Nous n'avons pas retrouvé ce registre.



Figure 16: #BrusselsTribute / #itsallofus



Figure 17: #brusselsattacks

Le hashtag #brusselsattacks a été utilisé deux fois par Brussels Airport. Il s'agit de l'un des hashtags les plus utilisés lors des attentats. C'est une variante du hashtag populaire #ParisAttacks lors des attentats à Paris en 2015. Pourquoi Brussels Airport n'a-t-il utilisé ce hashtag que deux fois ? La raison n'est pas claire.

Le quatrième hashtag utilisé par Brussels Airport est #ikwilhelpen. Via ce hashtag, les gens pouvaient proposer leur aide à des personnes échouées à Bruxelles et à ceux qui avaient besoin d'un lieu pour dormir ou d'un moyen de transport. Le hashtag s'est très vite répandu sur Twitter et Brussels Airport l'a recommandé à deux parties prenantes qui proposaient leur aide.

#itsallofus est le dernier hashtag utilisé par Brussels Airport (Figure 16). Ce hashtag constitue la ligne de fond d'une campagne de la STIB pour commémorer toutes les victimes.

L'analyse de l'utilisation des hashtags par Brussels Airport montre que Brussels Airport a incorporé des hashtags pertinents, mais que l'utilisation a été plutôt limitée. Il y a alors une marge d'amélioration.

QR₁₀ : Dans quelle mesure et de quelle façon Brussels Airport a-t-il engagé un dialogue avec le public ?

A. La mise en marche du webcare

Brussels Airport a publié sa première réponse le 22 mars à 10h44. Cette heure peut donc être considérée comme le début du webcare de Brussels Airport.

B. Le taux de réponse et le temps de réponse

Au total, 1557 messages (publiés entre le 22 mars et le 29 mars 2016) dans lesquels Brussels Airport est mentionné/adressé ont été enregistrés. L'aéroport a répondu à 48% des messages (=767 réponses)⁵. Le taux de réponse est donc plutôt faible. Il est remarquable qu'il y ait un lien entre le type de message de la partie prenante et l'absence/la présence d'une réponse de Brussels Airport. Si le message de la partie prenante contenait une question, Brussels Airport avait tendance à y réagir. Au total, Brussels Airport a réagi à 70% des messages contenant une question⁶. Comme déjà mentionné précédemment, Brussels Airport a lui-même indiqué qu'ils ont priorisé les questions des parties prenantes (Figure 15). Les messages qui sont souvent restés sans réponse sont des critiques, des déclarations de soutien, des remerciements et des compliments à l'adresse de BAP.

L'analyse du temps de réponse montre que 71,5% des messages (dont la date de publication est connue et qui ont reçu une réponse) ont reçu une réponse le jour même. 21,5% des messages ont reçu une réponse le jour après publication et 6% des messages deux jours après publication. Dans 1% des cas, la partie prenante a dû attendre plus de deux jours.

C. Stratégies

Pour l'analyse des stratégies webcare utilisées dans les réponses de Brussels Airport (n = 752), nous avons dû considérer les stratégies identifiées par Huibers & Verhoeven (2014) et van Os, Hachmang et van der Pool (2016) au sens le plus large. C'était la seule façon pour catégoriser la plupart des stratégies utilisées. Malgré cette méthode, il y avait toujours des éléments de la communication qui ne pouvaient pas être catégorisés à partir des stratégies proposées dans la littérature. C'est pourquoi

⁵ Quinze de ces réponses ont été publiées après le 29 mars 2016. Comme cette étude se focalise sur la communication de crise de Brussels Airport pendant la période du 22 au 29 mars 2016, ces quinze réponses n'ont pas été prises en compte dans les autres analyses de cette étude.

⁶ Les réponses aux messages qui n'étaient plus disponibles n'ont pas été prises en compte dans cette analyse.

nous étions obligée d'ajouter la catégorie « autre ». Une deuxième remarque concerne les stratégies « Donner de l'information générale » et « Donner de l'information appliquée ». Comme il était difficile de faire la distinction entre de l'information générale et de l'information appliquée, nous avons travaillé avec une catégorie générale « Donner de l'information ».

Tableau 16: Stratégies webcare BAP

Stratégie webcare		Stratégie utilisée ?
Donner de l'information		✓ (dans 56% des réponses)
Diriger vers une autre source		✓ (dans 82% des réponses)
	Source interne	✓ (dans 45,5% des réponses)
	Source externe	✓ (dans 36,5% des réponses)
Demander plus d'informations		✓ (dans 3,6% des réponses)
S'excuser		✓ (dans 1% des réponses)
Montrer de la sympathie		✓ (dans 5,5% des réponses)
Nier		X
Justifier		✓ (dans 1,5% des réponses)
Compenser		X
Action de correction		X
Autre		✓ (dans 4,25% des réponses)

Le tableau 16 montre que Brussels Airport s'est surtout servi des stratégies « Donner de l'information » et « Diriger vers une autre source ». La stratégie « Donner de l'information » pouvait être identifiée dans 424 réponses, soit dans 56% des réponses. La stratégie « Diriger vers une autre source » a été enregistrée dans 502 réponses, soit dans 67% des réponses. En ce qui concerne cette dernière stratégie, Brussels Airport a surtout dirigé la partie prenante vers une source interne. Des phrases comme « Dès que nous avons une mise jour, nous la partagerons via nos médias sociaux et notre site web. » ont aussi été considérées comme « Dirigiers vers une autre source (interne) ». D'autres stratégies dont Brussels Airport s'est servi (dans une mesure limitée) sont : « Demander plus d'informations », « S'excuser », « Montrer de la sympathie », « Justifier » et « Autre ». Les justifications et les excuses fournies par Brussels Airport n'étaient pas relatives aux attentats, mais étaient liées à des réponses tardives, un manque d'information, et cetera.

D. La voix humaine

La personnalisation de l'émetteur

Rank	Freq	Word
1	4180	xca
2	706	we
3	564	the
4	383	be
5	366	jr
6	355	your
7	326	and
8	320	on
9	302	brusselsairport
10	280	have
11	265	our

Dans les réponses de Brussels Airport (n=752), nous avons enregistré 1104 pronoms à la première personne. Cela fait une moyenne de 1,5 pronoms (1^{ère} personne) par message. Dans 99,5% des cas, il s'agit d'un pronom du pluriel. Les pronoms du singulier ne se présentent que dans les réponses en anglais et constituent 0,5% des cas. Les deux formes « We » et « our » figurent dans le top 15 des mots les plus utilisés dans les réponses de Brussels Airport, ce qui montre que les pronoms à la première personne sont bien représentés dans les réponses de Brussels Airport.

Figure 18: Top 5 des mots les plus utilisés

Au total, Brussels Airport a conclu 95% de ses réponses avec une identification de l'émetteur. Cette identification s'est presque toujours manifestée de la même manière, à savoir avec les initiales du collaborateur en question. Il y a deux réponses dans lesquels des collaboratrices ont écrit leur nom en toutes lettres. De plus, nous avons trouvé neuf réponses avec une formule à la fin ('Kind regards', 'met vriendelijke groeten', 'cordialement' + initiales/nom).

L'analyse de l'identification de l'émetteur nous a permis de conclure qu'il y avait au minimum dix personnes qui ont collaboré à la communication de crise sur Twitter. *JR a réagi le plus activement aux messages des parties prenantes. Les réponses par *JR constituent 50% des réponses enregistrées. Ce résultat n'est pas étonnant comme *JR était la responsable des réseaux sociaux au moment des attentats. *SA a également répondu à un nombre considérable de messages. Au total, ses réponses constituent 23% des cas. Les huit autres collaborateurs étaient moins actifs, mais ensemble leurs réponses constituent 27% des réponses.

La personnalisation du destinataire

Dans les réponses de Brussels Airport (n=752), 728 pronoms à la deuxième personne ont été enregistrés. Ce qui donne une moyenne d'à peu près un pronom (2^{ème} personne) par message. Il est frappant de constater qu'en néerlandais, le pronom informel « jij » (équivalent de toi) est le pronom le plus utilisé et qu'en français, le pronom informel « tu » n'a jamais été utilisé. Dans les réponses françaises, Brussels Airport a toujours utilisé le pronom « vous ». Cela montre que Brussels Airport a bien tenu compte des différences entre les langues : en français on ne tutoie pas assez facilement un inconnu qu'en néerlandais. Dans les réponses en anglais, il n'est pas possible de faire une distinction entre le pronom informel « you » et le pronom formel « you ».

En ce qui concerne la façon dont Brussels Airport s'est adressé aux parties prenantes, nous devons conclure que Brussels Airport n'a pas été constant dans ses actions. Dans 40% des réponses, la

partie prenante est appelée par son prénom. Dans 99% de ces cas, le prénom est précédé d'une salutation comme (p. ex. hi, bonjour, hallo). Quant au 1% restant, le nom est utilisé tout seul. À partir du nombre de messages dans lesquels la partie prenante est appelée par son prénom, nous devons conclure que Brussels Airport n'a pas appelé ses parties prenantes par leur prénom dans la plupart des réponses (60%). Dans 20% des messages sans prénom, la partie prenante est néanmoins saluée (p. ex. hi, bonjour, hallo), ce qui rend la réponse déjà moins impersonnelle.

N = 754	Sans prénom	Avec prénom	Total
FR	82%	18%	100%
EN	61%	39%	100%
NL	49%	51%	100%
SP	0%	100%	100%

Pour être sûr que ces résultats ne sont pas liés à la langue dans laquelle la réponse a été rédigée, nous avons vérifié dans quelles langues les réponses avec et sans prénom étaient rédigées. En effet, il est moins courant d'appeler un inconnu par son prénom en français qu'en néerlandais et en anglais.

Tableau 17: Langue x le fait de s'adresser à la partie prenante par le prénom

L'analyse de la relation entre la langue et le fait de s'adresser à une partie prenante par prénom nous montre que le français est en effet la langue dans laquelle se trouve le plus grand nombre de réponses sans prénom par rapport aux réponses avec prénom. Il se peut donc qu'en français le choix de ne pas appeler la partie prenante par son prénom ait été un choix délibéré. Cela n'explique néanmoins pas le grand nombre de messages sans prénom en anglais.

Le langage informel

Il est intéressant de remarquer que Brussels Airport n'a pas vraiment utilisé un langage informel. Dans ses réponses (n=752), nous avons enregistré 12 émoticônes, ce qui est plutôt peu vu le nombre de réponses. Ce résultat peut éventuellement être expliqué de la même façon dont nous avons essayé de comprendre la publication limitée des « j'aime » : il se peut que Brussels Airport ait estimé qu'il n'était pas approprié d'utiliser des émoticônes. Les émoticônes ont une connotation positive et vu la situation dans laquelle Brussels Airport se trouvait à ce moment-là, la décision de ne pas se montrer (trop) enthousiaste peut donc avoir été une décision stratégique.

En ce qui concerne des contractions et des abréviations, nous devons aussi tirer la conclusion que Brussels Airport en a fait peu usage. Les seules abréviations/contractions retrouvées plus qu'une fois sont : 'asap', 'nt', 'nr', 'pls' et 'ok'. D'autres abréviations/contractions que nous avons retrouvées n'ont été utilisées qu'une fois : 'aub', 'ng', 'eg', 'flightn°', 'vs', 'tss', 'tov', 'kr' (kind regards). Brussels Airport n'a jamais utilisé des interjections.

La rhétorique invitante



Nous n'avons trouvé qu'un cas de rhétorique invitante dans les réponses de Brussels Airport (n=752) (Figure 19). Dans les autres réponses nous avons surtout enregistré des messages tout à fait contraires : la partie prenante est invitée à se diriger vers un autre acteur avec sa question (p. ex. Please contact your airline for flight info).

Figure 19: Exemple de la rhétorique invitante

E. Courtoisie

Dans la plupart de ses réponses, Brussels Airport a adopté une attitude professionnelle. Nous n'avons trouvé aucune réponse dans laquelle Brussels Airport a réagi de façon particulièrement impolie, même pas dans les réponses aux critiques des parties prenantes. L'aéroport n'a pas répondu à toutes les critiques, cependant, quand ce fut le cas il l'a fait en s'excusant, en montrant de la sympathie, en se défendant professionnellement...



Figure 20: Courtoisie de BAP

Brussels Airport s'est engagé une fois dans une conversation avec ce qu'on appelle un « Troll⁷ ». (Figure 21) Brussels Airport ne s'est pas laissé faire et a réagi comme s'il s'agissait d'une vraie question. Bien que Brussels Airport n'ait pas été discourtois dans sa réponse, il aurait été préférable de ne pas répondre à un tel type de message.

⁷ Sur Internet, les Trolls sont des personnes qui cherchent à provoquer les autres.

@BrusselsAirport could you help me identify this airport?

Traduire le Tweet



12:30 - 23 mars 2016

Traduire le Tweet

Brussels Airport
@BrusselsAirport

Abonné

@ItsZijZ not Brussels at first sight *JR

Traduire le Tweet

12:32 - 23 mars 2016

3 Retweets 4 J'aime



1 3 4

Figure 21: La réponse de BAP à un « troll »

QR₁₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il suivi les recommandations de la SCCT ?

A. La menace envers la réputation de l'aéroport

La première étape à franchir en réponse à cette question consiste à mesurer la menace envers la réputation de l'aéroport. Pour y parvenir, trois facteurs doivent être pris en compte. La discussion de ces facteurs sera présentée ci-dessous.

Le type de crise

Dans la typologie de Coombs, des actes terroristes sont rangés dans la catégorie « Malveillance/falsification des produits ». On parle de la malveillance lorsqu'une personne externe fait délibérément du tort à l'organisation, ce qui était le cas lors des attentats à Brussels Airport. La malveillance fait partie du « cluster victime » ce qui signifie qu'il s'agit d'une crise dans laquelle l'organisation est également une des victimes et que peu de responsabilités lui sont attribuées par les parties prenantes. Dans ces types de crise, la réputation de l'acteur impliqué n'est que faiblement menacée.

Des antécédents de crise

Le passé de Brussels Airport n'est pas exempt de crises. Bien que Brussels Airport n'ait jamais dû faire face à une crise comparable à celle du 22 mars 2016, l'aéroport national a déjà été confronté à des crises relatives à une même problématique : des lacunes sur le plan de la sécurité. D'un point de vue analytique, la seule responsabilité de Brussels Airport qui pouvait être attribuée à Brussels Airport lors des attentats se rapporte à un problème de sécurité : comment les terroristes ont-ils pu entrer dans l'aéroport sans avoir été contrôlés ? Si nous remontons dans l'histoire, il apparaît que parmi les crises antérieures, la sécurité de Brussels Airport a déjà été remise en question à plusieurs reprises. En 1996, par exemple, deux animateurs de l'émission « Schalkse Ruiters » parvinrent à tromper les contrôles de sécurité et à accéder au tarmac de l'aéroport. En 2013, la fameuse affaire du vol de diamants a à nouveau mis en lumière la « mauvaise » sécurité de Brussels Airport. Suite à ce dernier incident, la « Gazet van Antwerpen » avait rédigé un article dans lequel dix incidents relatifs à la

sécurité de Brussels Airport étaient mis en évidence (Van Goethem, 2013). Somme toute, bien que Brussels Airport n'ait jamais dû faire face à une crise d'une ampleur comparable, l'attentat du 22 mars 2016 n'était pas le premier incident se rapportant à cette même problématique. Il faut néanmoins nuancer ce point, car la sécurité de l'aéroport national ne relève pas seulement de la compétence de Brussels Airport, mais aussi de celle de la police fédérale et du gouvernement.

La réputation précédente

1-10		11-20		21-30	
1	colruyt 79.4	11	LEUWEN 68.6	21	ING 62.8
2	Lotus 75.8	12	SOLVAY 68.3	22	KBC 62.4
3	brussels airlines * 73.1	13	Carrefour 68.1	23	6 61.6
4	7 73.0	14	bpost 66.6	24	BASE 61.5
5	janssen 71.6	15	6 65.2	25	6 61.4
6	DUVEL MOORTGAT 71.1	16	D'haen Auto 64.9	26	edf luminus 57.0
7	alpro 70.9	17	ALKEN MAES 63.6	27	Belfius 55.6
8	brussels airport * 70.0	18	AVA 63.6	28	BNP PARIBAS FORTIS 54.3
9	OMEGA PHARMA 69.8	19	ABInBev 63.5	29	Electabel 53.4
10	Spadel 68.8	20	proxi mus 63.2	30	B 47.2

* We ended the data collection on March 22nd in light of the terrorist attacks of that day

Figure 23: RepTrak 2016

En 2016⁸, Brussels Airport a obtenu la huitième place dans le classement RepTrak. Avec un score de 70, sa réputation peut alors être décrite comme « bonne ». Une comparaison avec le classement du 2015 montre que la réputation de Brussels Airport est restée stable au cours de ces deux années : en 2015 Brussels Airport occupait aussi la huitième place, avec un score de 70,4 (Reprtrak, 2016).

	2016	2015	Gap
8	70.0	70.4	-0.4

Figure 22: RepTrak 2015-2016

Le fait que Brussels Airport ait été récompensé à plusieurs reprises dans le passé (p. ex. Best European Airport en 2015) renforce encore davantage la conclusion que Brussels Airport bénéficiait d'une bonne réputation avant la crise.

B. Les stratégies recommandées par la SCCT

A la lumière des paragraphes ci-dessus, il est possible de faire le point sur les stratégies de communication que la SCCT recommande dans la situation de Brussels Airport. Comme expliqué dans le cadre théorique, les stratégies sont recommandées en fonction de la menace envers la réputation causée par la crise. La mesure de la menace envers la réputation (à l'aide des trois facteurs exposés ci-dessus) nous a montré que les attentats peuvent être catégorisés sous le cluster victime, que Brussels Airport a déjà été confrontés à des crises liées à la même problématique (la mauvaise sécurité) et que Brussels Airport jouit d'une bonne réputation. Ces données et plus spécifiquement le fait que Brussels Airport a déjà dû faire à des crises dans le passé, nous permettent de conclure que finalement les attentats doivent être traités comme une crise du cluster accidentel et

⁸ Etant donné que la collecte des données s'est clôturée le 22 mars 2016 à cause des attentats, ce classement donne une bonne idée de la réputation de Brussels Airport avant la crise.

non pas comme une crise du cluster victime. Ce déplacement signifie que les actions aboutissant à la crise sont perçues comme non intentionnelles de la part de l'organisation, mais que la perception de la responsabilité organisationnelle et la menace à la réputation sont modérées.

A l'aide de notre corpus, nous avons essayé de vérifier si ce déplacement du « cluster victime » au « cluster accidentel » était en effet justifié. Dans plusieurs Tweets trouvés dans notre corpus, Brussels Airport est confronté à des critiques à propos de sa sécurité. Une partie prenante avance même que des morts pouvaient être évitées si la sécurité de Brussels Airport était optimale au moment des attentats. Comme dans ces types de Tweets les actions aboutissant à la crise sont perçues comme étant évitables par une bonne attitude de l'organisation, nos premières pensées étaient que le déplacement du « cluster victime » au « cluster accidentel » n'était pas tout à fait correct et qu'il était plus approprié de parler d'un déplacement du « cluster victime » au « cluster prévisible », dans lequel la perception de la responsabilité organisationnelle et la menace à la réputation est plus grande.

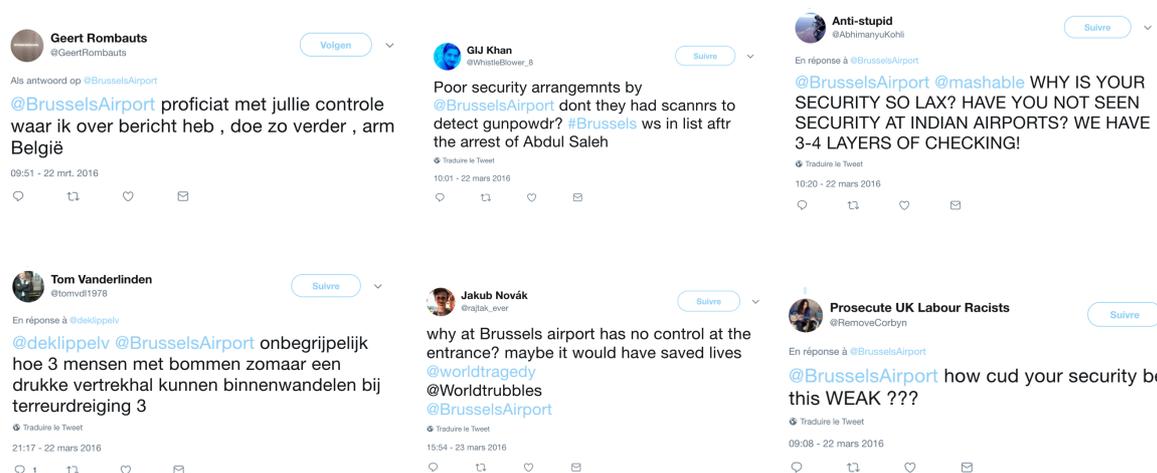


Figure 24: Critiques sur la sécurité de BA

Néanmoins, Brussels Airport a aussi pu compter sur le support et la défense d'autres parties prenantes. Ajoutez à cela qu'il n'y avait que quelques parties prenantes (n = 25) qui ont explicitement attribué une plus grande responsabilité à Brussels Airport dans notre corpus. A la lumière de ces données, nous avons finalement conclu que le déplacement théorique du « cluster victime » au « cluster accidentel » correspond en effet à la pratique : les actions aboutissant à la crise sont en général perçues comme non intentionnelles de la part de l'organisation, et la perception de la responsabilité organisationnelle et la menace à la réputation sont quand même modérées.

Tout réflexion faite, les stratégies recommandées par la SCCT sont les suivantes :

1. Fournir de l'information instructive à toutes les victimes (potentielles) sous forme d'avertissements et d'instructions pour les protéger du mal.
2. Fournir de l'information d'adaptation aux victimes en exprimant de l'inquiétude à leur égard et en leur fournissant des mesures correctives lorsque cela est possible. Note : Fournir de

l'information instructive et d'adaptation est suffisante pour les crises victimes sans un passé de crise ou réputation antérieure défavorable.

3. Utiliser des stratégies de minimisation pour les crises victimes lorsqu'il y a un passé de crise ou des dommages antérieurs à la réputation.

C. Les stratégies suivies par Brussels Airport

43,5% des plain Tweets de Brussels Airport contiennent de l'information instructive. Ces Tweets donnent de l'information sur ce que les parties prenantes doivent faire pour se protéger physiquement et financièrement de la crise, ou de l'information relative à la continuité des activités. 58% des plain Tweets contiennent de l'information d'adaptation. Dans ces tweets, il s'agit surtout de l'information qui aide les individus à se protéger psychologiquement des conséquences de la crise. Plus spécifiquement, Brussels Airport y présente ses condoléances ou il y donne de l'information aux parties prenantes pour contacter leur famille ou leurs amis sur place, et de l'information relative à la récupération de la voiture et du bagage⁹. Il est frappant de constater que Brussels Airport n'a jamais partagé de l'information détaillée sur le qui, le quoi et le comment de la crise. L'aéroport n'a pas parlé d'un « attentat » (l'aéroport parle toujours des « explosions ») ou des auteurs des faits. Enfin, Brussels Airport ne s'est pas servi des stratégies de réputation. Des résultats similaires ont été trouvés dans les réponses de Brussels Airport (voir QR₁₀).

QR₁₂ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il adapté son identité visuelle à la situation ?

Les dispositifs de communication de Brussels Airport sont constitués de couleurs vibrantes (p. ex. le rouge) et de belles images de voyage. En situation de crise – surtout s'il y a des blessés et des morts – ces éléments deviennent inappropriés. Pour cette raison, il y a une tendance (surtout chez les acteurs aériens) à changer les couleurs et le logo en gris pour les circonstances. Brussels Airport s'est rendu compte de cette tendance et a changé le logo en gris quelques heures après la crise. Par contre, l'aéroport a décidé de ne pas changer de bannière.



Figure 25: Adaptation de l'identité visuelle de BA sur Twitter

⁹ Timothy Coombs a confirmé (via LinkedIn) que cette information peut aussi être catégorisée sous "de l'information d'adaptation".

Le changement du logo, qui constitue un moyen visuel pour exprimer de la compassion et du regret, semble un petit geste de la part de Brussels Airport, mais il s'est quand même fait remarquer. Il est remarquable de constater qu'il n'y a aucun Tweet qui évalue le changement du logo d'une manière explicitement positive. Les Tweets traitant du changement du logo, sont soit neutres soit négatifs. Face à ces réactions, une question se pose alors : l'adaptation de l'identité visuelle peut-elle être considérée comme une action de communication pertinente ou, au contraire, inutile ? Comme déjà montré dans le passé, il est dans la nature humaine de plutôt faire des critiques négatives que des compliments (ce qui explique l'expression néerlandaise « Quand c'est bien, il faut aussi le dire ») (Moe & Schweidel, 2018). Il serait donc mal venu de conclure que le changement du logo n'a pas du tout été apprécié.

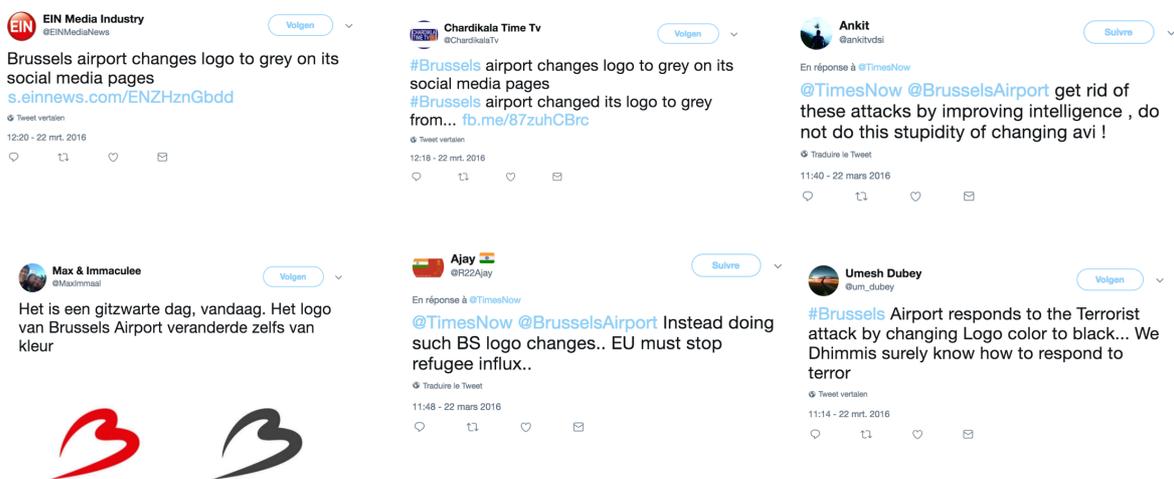


Figure 26: Tweets à propos du changement du logo

D'une part il n'y a donc pas de réactions positives sur le changement du logo, d'autre part il y avait une réaction négative (Figure 27) sur le fait que Brussels Airport n'a pas changé de bannière. Cela confirme que nous sommes plutôt tentés de critiquer ce qui ne va pas bien, au lieu de mettre les bonnes choses en lumière. Qui plus est, ce Tweet souligne l'utilité d'adapter l'identité visuelle.



Figure 27: Tweet à propos de la bannière inchangée

QR₁₃ : Dans quelle mesure la communication de crise de Brussels Airport a-t-elle plu aux parties prenantes ?

À partir du nombre de likes, il était possible de vérifier (dans une certaine mesure) quelles informations communiquées par Brussels Airport ont été les plus appréciées. Les deux premiers Tweets de Brussels Airport ont reçu le plus de « j'aime », ce qui confirme qu'il y avait une grande demande d'information et qu'une réponse de Brussels Airport était souhaitée au moment des attentats. Le fait que Brussels Airport ait donc décidé de lancer une communication de réflexe dans laquelle elle confirme qu'il se passe quelque chose (sans entrer dans les détails) peut être considérée comme un choix apprécié. En regardant au-delà des « j'aime » et en entrant le niveau des réactions, nous devons néanmoins conclure que les opinions étaient plutôt divisées à propos de la rapidité avec laquelle ces premiers messages sont parus (voir la discussion des résultats sous QR₄).

Un autre Tweet qui a reçu beaucoup de « j'aime » (par rapport à d'autres Tweets) est le Tweet dans lequel Brussels Airport présente ses condoléances. Cela confirme ce que Van Achte & Meulemeester (2018) prétendent : l'empathie est en effet un aspect très important (voire même le plus important) à communiquer lors d'une crise. Deux autres Tweets auxquels beaucoup de « j'aime » ont été ajoutés et qui peuvent alors être considérés comme étant appréciés, traitent du numéro d'appel pour plus d'informations sur les familles ou amis présents à l'aéroport au moment des attentats.

Date de publication	Heure de publication	Tweet	Nombre de j'aimes
22/03/16	08:41	There have been 2 explosions at the airport. Building is being evacuated. Don't come to the airport area.	2297
22/03/16	08:51	Don't come to the airport - airport is being evacuated. Avoid the airport area. Flights have been cancelled.	2119
22/03/16	10:45	Our thoughts go to the victims of the horrible events that happened here at #brusselsairport this morning, their family and friends.	2024
22/03/16	10:16	Questions about family or friends who are at the airport > Call (0032) (0)2/753.73.00	1697
22/03/16	09:45	Questions about family or friends > Call 02/753.73.00	1415
Les autres Tweets ont reçu entre 4-413 « j'aime »			

Tableau 18: Les cinq Tweets de BAP avec le plus de « j'aime »

L'analyse des « j'aime » donne déjà une première idée de l'appréciation de la communication de crise par les parties prenantes, mais elle a aussi ses limites. En effet, l'analyse des « j'aime » a montré que ce sont surtout les Tweets publiés le matin des attentats qui ont reçu le plus de « j'aime ». Cela ne veut néanmoins pas dire que les Tweets des autres jours ne furent pas du tout appréciés, mais indique plutôt que les parties prenantes étaient les plus intéressées le jour des attentats. Alors, afin de pouvoir formuler une réponse plus correcte à cette question de recherche, il est nécessaire d'analyser

les messages des parties prenantes au niveau de contenu et de vérifier s'il y a des messages qui traitent de la qualité de la communication de crise.

Cette analyse montre que le nombre de réactions louant la communication de crise l'emporte sur les critiques négatives. Il faut donc en conclure que la communication de crise a été plus appréciée que critiquée et qu'il est difficile de satisfaire les attentes de tous.

Ci-dessous les aspects de la communication de crise qui n'ont pas été appréciés par les parties prenantes sont présentés :

- (1) la lenteur avec laquelle la communication de crise fut lancée (QR₄);
- (2) le manque de prévision sur la date de réouverture (Figure, 28, tweet au milieu);
- (3) l'erreur de ne pas avoir communiqué le numéro international;
- (4) la traduction non existante des condoléances présentées par Brussels Airport (QR₇);
- (5) la communication du numéro du centre de crise bien que ce dernier soit toujours fermé;
- (6) la bannière inchangée et le logo bien changé (QR₁₂);
- (7) le comportement copier-coller (Figure 28, tweet à gauche);
 - Brussels Airport a en effet fait usage des messages préétablis. Nous avons trouvé trois cas où Brussels Airport a publié, par accident, un tel message avec une indication qu'il s'agit d'un message préétabli (Figure 29). L'usage des messages préétablis est une bonne chose, mais il faut veiller à ce que ces messages soient rendus personnels (à l'aide de la voix humaine).
- (8) l'univers Kafkaïen (Figure 28, tweet à droite);



Figure 28: Aspects de la communication critiquées

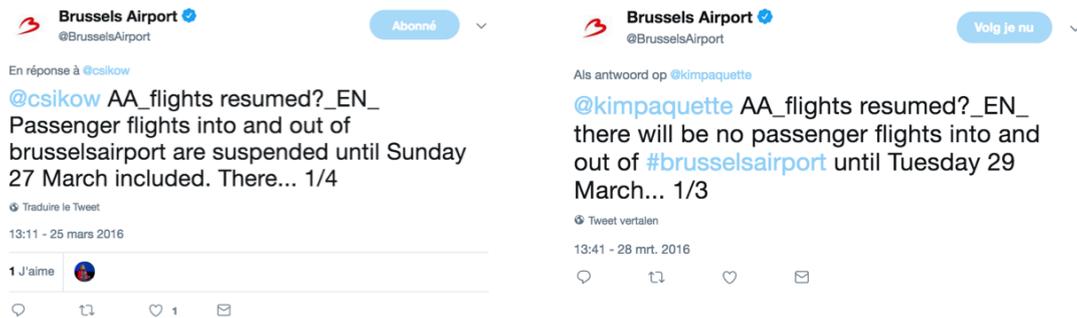


Figure 29: Le comportement copier-coller de BAP

Ci-dessus les aspects de la communication de crise qui ont bien été appréciés par les parties prenantes sont présentés :

- (1) la rapidité avec laquelle Brussels Airport a réagi aux messages et a fourni de l'information
- (2) l'empathie, la transparence et le professionnalisme avec lesquels Brussels Airport a communiqué
- (3) le grand nombre de messages auxquels Brussels Airport a répondu malgré la situation
- (4) la continuité de la communication de crise pendant les vacances

QR₁₄ : Dans quelle mesure la réputation de Brussels Airport a-t-elle été impactée par la crise ?

Rank	Company	Pulse Score
1	colruyt	80.1
2	brussels airlines	74.3
3	Spadel	72.1
4	DELHAIZE	70.8
5	brussels airport	70.6
6	BRUXEL	70.2
7	janssen	68.9
8	Carrefour	67.7
9	bpost	67.0
10	6	66.1
11	4	64.0
12	ABInBev	63.6
13	proximus	61.8

Average is 63.7

En 2017, le Reputation Institute a publié une mise à jour du classement RepTrak des entreprises les mieux réputées en Belgique. Brussels Airport figure à nouveau dans la liste, cette fois à la cinquième place. Cette cinquième place en combinaison avec un score de 70.6 nous amène à conclure que Brussels Airport jouit toujours d'une bonne réputation et qui plus est, d'une réputation encore meilleure qu'avant la crise (voir QR₁₁). En d'autres mots, Brussels Airport n'a pas souffert d'une atteinte à la réputation ce qui est pourtant très souvent l'issue d'une crise.

Figure 30: RepTrak 2017

Ce résultat peut être imputé, au moins en partie, aux efforts de communication de crise réalisés par Brussels Airport sur Twitter. Cette conclusion précautionneuse est fondée sur le fait que plusieurs auteurs soulignent le rôle important d'une bonne communication de crise dans la protection et la maîtrise de la réputation. Il ne faut néanmoins pas nier d'autres facteurs pouvant justifier la bonne réputation de Brussels Airport après la crise. Par exemple, en réalité, peu de responsabilité a peut-être été attribuée à Brussels Airport. Malheureusement notre analyse ne s'est pas focalisée assez sur ce sujet-là pour pouvoir prendre position. Alors, afin de formuler une conclusion définitive à propos de

la relation entre les efforts de la communication et la réputation, une recherche supplémentaire qui étudie les attentats sous l'éclairage exclusif de la réputation devrait être effectuée.

QR₁₅ : Dans quelle mesure Twitter a-t-il posé des difficultés comme outil de communication ?

Bien que Twitter constitue un canal adapté pour fournir une réponse à la crise, il présente aussi des inconvénients importants. Certains de ces inconvénients ont entraîné des difficultés pour Brussels Airport lors des attentats.

Une première contrainte imposée par Twitter est la limite de caractères des Tweets. Lors des attentats, les Tweets étaient limités à 140 caractères. Par conséquent, Brussels Airport a dû couper ses messages (plus spécifiquement les réponses aux messages des parties prenantes) en plusieurs parties avec à la fin un tag du genre 1/2, 2/2, 1/3... Cette technique a permis à Brussels Airport de faire passer le message, mais n'était pas idéale. En effet, cette méthode peut créer de la confusion et augmente le risque que le message ne soit pas reçu dans son ensemble. Dans notre corpus, nous avons trouvé un cas où des problèmes de compréhension se sont posés à cause de cette limite.



Figure 31: Confusion à cause du coupage de BAP

Aujourd'hui, Twitter a doublé la limite. Il est passé de 140 caractères à 280 caractères. C'est déjà une amélioration, mais vu que Brussels Airport a parfois dû diviser ses messages en cinq, la nouvelle limite posera probablement toujours un problème.

Une deuxième difficulté à laquelle Brussels Airport a été confronté se rapporte à la reconnaissance de Twitter comme outil de communication officiel. Deux parties prenantes prétendaient que leur compagnie aérienne ne voulait pas les rembourser tant que Brussels Airport n'avait pas confirmé la

fermeture par l'intermédiaire de canaux officiels, dont les réseaux sociaux ne font apparemment pas partie. Bien que les réseaux sociaux soient des instruments utiles lors d'une crise, ce problème montre qu'il est toujours important de fournir une réponse via les médias plus traditionnels (la télévision, la presse...). Il faut néanmoins signaler que les compagnies aériennes peuvent avoir utilisé cette excuse stratégiquement pour temporiser, car elles n'avaient pas encore de solution pour leurs clients.

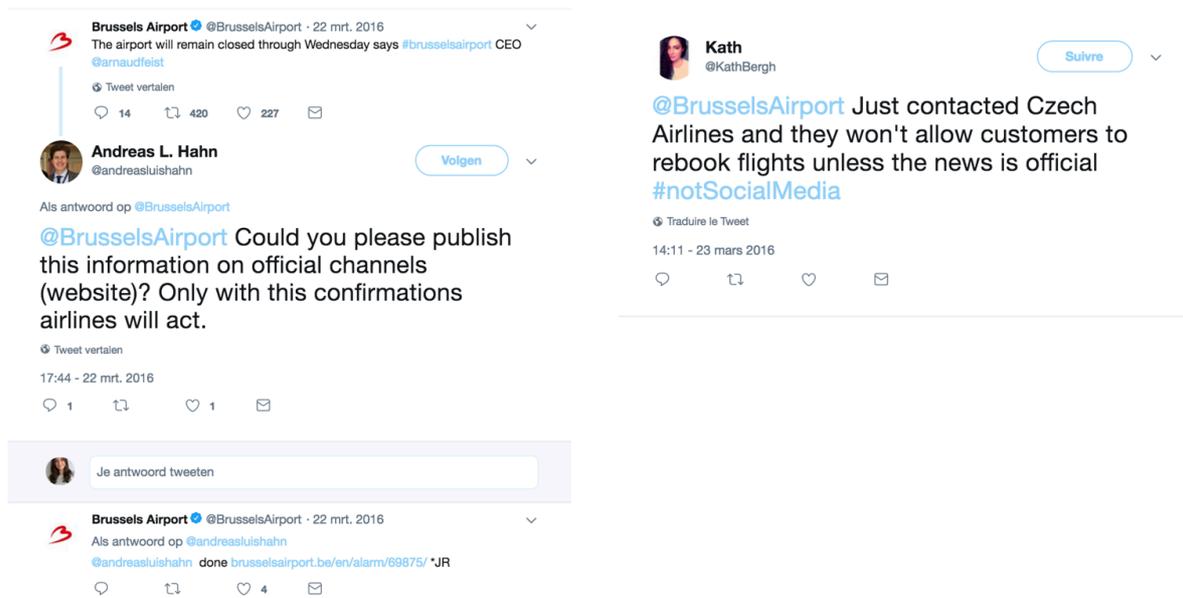


Figure 32: Non-reconnaissance de Twitter comme canal de communication officiel

Un troisième problème lié à Twitter (et les réseaux sociaux en général) en tant qu'outil de communication concerne le profil démographique des utilisateurs. Des études montrent que les personnes âgées sont sous-représentées sur les réseaux sociaux. En d'autres termes, toute la population ne peut pas être atteinte via Twitter. Ces données nous amènent à nouveau à la conclusion suivante : Les réseaux sociaux sont des instruments utiles lors d'une crise. Néanmoins, il ne faut pas négliger les médias traditionnels.

Enfin, Twitter et les réseaux sociaux en général permettent d'atteindre un public très important, de façon immédiate. Mais comme toute médaille a son revers, cela signifie également qu'ils permettent une circulation rapide, à grande échelle, d'informations fausses et de rumeurs. Ces types d'informations peuvent porter atteinte à la réputation, ce qui crée donc la nécessité de bien observer quelles informations circulent et de corriger les fausses informations. Dans notre corpus figure un exemple d'une correction de Brussels Airport.

 **Aidan O'Sullivan** @aidanosullivan Suivre

So seems [@BrusselsAirport](#) will be closed for over a week! Longer it stays closed, the bigger victory to the terrorists [#BrusselsAttacks](#)

Traduire le Tweet

19:37 - 27 mars 2016

1 J'aime 

1 1 1

 **Brussels Airport** @BrusselsAirport · 28 mars 2016

[@DanielaSmits](#) [@aidanosullivan](#) Hi, at the moment we have no further information about the reopening of the airport. We'll keep you... 1/3

Traduire le Tweet

1 1 1

 **newsmonkey** @Newsmonkey_BE Volg je nu

[.@BrusselsAirport](#) houdt morgen simulatieoefening voor mogelijke heropstart van dinsdag [bit.ly/1UvE9yP](#) [#BrusselsAttacks](#)

21:05 - 27 mrt. 2016

1 retweet 3 vind-ik-leuks 

1 1 3

 **Brussels Airport** @BrusselsAirport · 28 mrt. 2016

Als antwoord op [@Newsmonkey_BE](#) [@Newsmonkey_BE](#) de simulatieoefening vindt morgen dinsdag plaats. [brusselsairport.be/nl/mediaroom/n...](#) *JR

1 1 1

Figure 33: Correction d'informations fausses

5 Conclusion et recommandations

Quelles que soient sa taille et son activité, à l'heure actuelle, aucune organisation n'est plus à l'abri d'une crise. Les crises peuvent frapper les entreprises sous diverses formes : des incendies, des accidents du travail, des attaques terroristes, des catastrophes naturelles, des problèmes de qualité des produits... (Van Achte & Meulemeester, 2018). Bien que chaque situation de crise soit différente et que chaque auteur possède une vision différente selon sa perception et son domaine d'activité, toutes les crises ont en commun qu'elles doivent être gérées d'une manière efficace si l'organisation veut assurer sa réputation. Dans cette gestion de crise, une communication de crise claire et précise est indispensable (Coombs, 2012).

Il existe une vaste littérature sur la communication de crise, ce qui est à la fois un don et une malédiction (Coombs, 2012). Depuis quelques années, cette littérature s'est encore plus développée grâce à des recherches et à des connaissances sur l'utilisation et les effets des réseaux sociaux dans le domaine de la communication de crise. Toutes les recherches semblent suggérer la même conclusion : à l'heure actuelle, les médias sociaux sont devenus des outils de communication de crise vitaux, créant de nouvelles possibilités aussi bien pour les organisations que pour le public (Eriksson & Olsson, 2016 ; Roshan, Warren & Carr, 2016). La question n'est donc plus de savoir si les organisations doivent intégrer les réseaux sociaux dans leur stratégie de communication de crise, mais plutôt comment. C'est là où beaucoup d'organisations semblent éprouver des difficultés (Jin et al., 2014). En cause, l'absence d'un cadre théorique pour guider les organisations à répondre effectivement à une crise sur les réseaux sociaux (Roshan et al., 2016 ; Wang & Dong, 2017 ; Jin et al., 2014). Ce mémoire vise à combler cette lacune en rassemblant des recommandations qui se veulent pertinentes pour la mise en place d'une stratégie de communication de crise efficace sur les réseaux sociaux.

Tout d'abord, il est conseillé aux organisations de développer leur présence sur les médias sociaux même avant l'arrivée d'une crise. Cela augmentera leur crédibilité en situation de crise. Si elles sont confrontées à une crise, il sera important de communiquer via ces médias sociaux et en particulier à travers le média social sur lequel la crise a pris naissance ou reçoit le plus d'attention (Coombs, 2015). La communication de crise doit être fournie dans le plus bref délai ; idéalement dans les quinze minutes qui suivront le début de la crise (Hartley, 2015). En temps de crise, il est également essentiel d'écouter les parties prenantes et d'agir selon les résultats de ce monitoring. Les organisations doivent non seulement écouter, mais aussi engager un dialogue avec les parties prenantes (Van Achte & Meulemeester, 2018). Dans la littérature, il y a quelques directives qui aiguillent sur la manière dont ce dialogue en ligne doit prendre forme. L'organisation en crise doit s'efforcer de répondre à tous les messages, d'une façon courtoise, et ceci à travers différentes stratégies webcare (Huibers & Verhoeven, 2014 ; van Os, Hachmang et van der Pool, 2016). Les messages provocateurs font néanmoins exception, il vaut mieux ne pas y répondre (Coombs, 2015). En outre, il est recommandé d'engager un dialogue avec les parties prenantes sur un ton humain. Ce ton mieux connu sous l'appellation de « la voix humaine » peut être réalisé de trois façons : (1) la

personnalisation (p. ex. clôture des messages avec une signature, utilisation de pronoms personnels, le fait de s'adresser à quelqu'un par le prénom), (2) le langage informel (par exemple des abréviations et des émoticônes) et (3) la rhétorique invitante (Van Noort et al., 2014). Non seulement le ton de la communication de crise, mais aussi son contenu est essentiel. La littérature prescrit que les éléments suivants doivent être fournis dans la communication de crise : (1) une confirmation de la crise, (2) de l'information sur quand l'organisation reviendra avec plus d'information (3) de l'information instructive, et (4) de l'information d'adaptation (Coombs, 2012 ; Van Achte & Meulemeester, 2018). D'autres recommandations particulièrement pertinentes pour l'étude de cas de la deuxième partie sont : l'utilisation des hashtags, l'utilisation des liens internes et externes, l'intégration de contenu multimédia, le changement du logo en noir et blanc, le fait de retweeter et la communication dans les langues les plus utilisées dans la zone touchée (IATA, 2014 ; FOD Binnenlandse Zaken, 2013 ; Freberg et al. 2013).

La deuxième partie de l'étude répond à la question de recherche suivante : avec quelle (in)efficacité Brussels Airport a-t-il déployé Twitter comme outil de communication lors de la première semaine (22 mars 2016 - 29 mars 2016) après les attentats de 2016 ? Sur la base de la théorie et plus spécifiquement des recommandations fournies dans la première partie, cette question a été décomposée en plusieurs questions de recherche. Une analyse de contenu et une recherche documentaire nous ont permis de répondre à ces questions.

QR₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter avant les attentats du 22 mars 2016 ?

Brussels Airport a créé son compte Twitter en 2009. Avec presque 30.000 abonnés juste avant la crise, l'aéroport avait déjà construit une communauté de followers importante. L'analyse montre que Brussels Airport était très actif sur Twitter avant la crise ; aucun jour ne s'est passé sans que Brussels Airport soit actif sur Twitter. Qui plus est, Brussels Airport avait obtenu une certification avant la crise. Cette certification en combinaison avec l'existence d'une communauté de followers constitue des éléments importants lors d'une crise, car ils augmentent l'authenticité et la crédibilité des messages. Tous ces résultats nous amènent à conclure que Brussels Airport a bien suivi la recommandation « Etre là avant la crise ».

QR₂ : Dans quelle mesure Twitter était-il un outil pertinent dans sa stratégie de communication de crise ?

Twitter était le réseau social où les premières informations d'une explosion ont été publiées et où la crise a largement été discutée. Cela signifie que Twitter était en effet un outil pertinent dans la stratégie de communication de crise de Brussels Airport et qu'il était crucial que Brussels Airport fournisse une réponse sur Twitter. Le fait que Brussels Airport l'a en effet fait, nous amène à conclure que Brussels Airport a bien suivi la recommandation « Être là où est l'action ».

QR₃ : Dans quelle mesure Brussels Airport était-il présent sur Twitter durant et après les attentats ?

Pendant la période du 22 mars au 29 mars 2016, Brussels Airport a publié un total de 821 Tweets (réponses et plain Tweets inclus). Cela fait une moyenne de presque 103 Tweets par jour. Brussels Airport a ajouté un total de 120 mentions « j'aime » à des messages des parties prenantes, ce qui est plutôt peu. Il faut néanmoins noter que ces « j'aime » pouvaient être considérés comme inappropriés et que Brussels Airport avait placé ses priorités à un tout autre niveau. Somme toute, le fait que Brussels Airport ait fourni une réponse à la crise via Twitter est conforme à la recommandation « Être présent ».

QR₄ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il fourni de l'information immédiate ?

Brussels Airport n'a pas réussi à fournir une réponse dans le délai de réponse recommandé à l'ère des réseaux sociaux, à savoir quinze minutes après l'incident. Les explosions se sont produites à 07h58 et le premier Tweet de Brussels Airport a paru à 08h41, soit 43 minutes après la crise. Auparavant, ce délai de réponse était considéré comme acceptable. Aujourd'hui il est plutôt considéré comme tardif. Dans la pratique, les avis des parties prenantes étaient partagés. Il y avait celles qui ont loué la rapidité avec laquelle Brussels Airport a communiqué et il y avait celles qui se sont plaintes de la lenteur avec laquelle Brussels Airport a communiqué. En prenant comme point de départ la théorie, et non pas les avis divisés des parties prenantes, nous devons néanmoins conclure que Brussels Airport n'a pas suivi la recommandation « Fournir de l'information immédiate ».

QR₅ : Dans quelle mesure et dans quel délai de temps Brussels Airport a-t-il fourni les éléments de base d'un holding statement : We Know/ We Do / We Care / We'll Be Back ?

Bien que Twitter ne soit pas le réseau idéal pour diffuser un holding statement (vu les caractères limités), Brussels Airport est parvenu à communiquer tous les éléments de base d'un tel holding statement au moins une fois avant 10h45. « We Care » était le dernier élément communiqué. Comme la théorie souligne qu'il s'agit de l'élément le plus important à communiquer, cela semble à première vue une décision manquée. Néanmoins, l'analyse des messages précédents montre que Brussels Airport était toujours en train de gérer la sécurité publique. Étant donné que la sécurité publique doit être la première préoccupation d'une organisation en crise, la communication plutôt tardive de l'élément « We Care » est en fait justifiée. La conclusion qui s'impose alors est que Brussels Airport a bien suivi la recommandation « Diffuser un holding statement ».

QR₆ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il écouté ses parties prenantes ?

Dans la communication de Brussels Airport sur Twitter, il y a plusieurs éléments qui font preuve d'un bon monitoring par l'aéroport. Tout d'abord, il y a une correspondance entre les thématiques des questions des parties prenantes et les messages de Brussels Airport. De plus, Brussels Airport a agi selon des suggestions et des remarques faites par les parties prenantes, ce qui montre à nouveau qu'il les a écoutées. Tous ces résultats confirment que Brussels Airport a suivi la recommandation

« Ecouter les parties prenantes ». L'application de cette recommandation était une bonne décision, car elle a permis à Brussels Airport de rendre la communication de crise plus efficace.

QR₇ : Dans quelle(s) langue(s) la communication de crise s'est-elle déroulée ?

La communication de crise de Brussels Airport reposait sur trois langues, à savoir l'anglais, le français et le néerlandais. Tous les plain Tweets ont été rédigés en anglais. Vu l'audience internationale et le grand nombre de messages en anglais, ce choix semble logique. Le néerlandais et le français n'ont été utilisés que dans les réponses. Dans les réponses, Brussels Airport a presque toujours répondu dans la langue du message en question. Les résultats montrent que la recommandation « Communiquer dans les langues les plus utilisées de la zone touchée. » n'est pas applicable à des situations de crise qui se présentent dans un contexte international et que la recommandation suivante semble alors plus pertinente : « Communiquer dans les langues les plus utilisées de la zone touchée et si l'audience est diverse, dans la langue (plus ou moins) maîtrisée par la plupart des parties prenantes (p. ex. l'anglais) ». Brussels Airport a bien suivi cette recommandation reformulée.

QR₈ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des vidéos, des photos, de l'audio et des liens ?

Brussels Airport n'a pas assez profité des fonctionnalités multimédias que propose Twitter. Pendant la période analysée, l'aéroport n'a publié aucune vidéo et aucun fragment audio. Il y avait un seul Tweet auquel Brussels Airport a ajouté une photo. Une fonctionnalité dont Brussels Airport s'est bien servie sont les liens. Il s'agit surtout de liens internes, et non pas de liens externes. En conclusion, nous pouvons constater que Brussels Airport a bien suivi la recommandation « Renvoyer régulièrement au site officiel pour plus d'informations » et dans une bien moindre mesure la recommandation « Intégrer des liens vers d'autres sources crédibles et validées ».

QR₉ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il utilisé des hashtags ?

L'analyse de l'utilisation des hashtags par Brussels Airport montre que Brussels Airport a incorporé des hashtags pertinents (#brusselsairport, #brusselsattacks, #brusselstribute, #itsallofus et #ikwilhelpen), mais que l'utilisation a été plutôt limitée. Selon nous, Brussels Airport aurait pu faire de ces hashtags un usage plus courant et plus efficace. L'analyse nous révèle aussi que Brussels Airport n'a pas utilisé plus de deux hashtags dans un seul message, ce qui est bien conforme à la recommandation trouvée dans la littérature.

QR₁₀ : Dans quelle mesure et de quelle façon Brussels Airport a-t-il engagé un dialogue avec le public ?

Brussels Airport a mis en place son webcare le jour des attentats et a continué à répondre aux parties prenantes les jours suivants. Cela nous amène à conclure que Brussels Airport a suivi la recommandation « Engager un dialogue avec les parties prenantes ». Par contre, Brussels Airport n'a pas bien suivi la recommandation « Essayez de répondre à tous les messages ». L'aéroport n'a que

réagi à 48% des messages enregistrés. Dans ses réponses, Brussels Airport s'est surtout servi des stratégies webcare « Donner de l'information » et « Diriger vers une autre source ». Dans le dialogue, Brussels Airport a appliqué certains aspects de la voix humaine, mais pas toujours de manière conséquente. Somme toute, il y a encore une marge d'amélioration, certainement en ce qui concerne le langage informel et le fait de s'adresser aux parties prenantes par prénom. Nous devons donc conclure que Brussels Airport n'a suivi la recommandation « Adapter une voix humaine » que dans une certaine mesure. Brussels Airport a été courtois dans tous ses messages (Recommandation : « Être courtois ») : les collaborateurs ont toujours adopté une attitude professionnelle.

QR₁₁ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il suivi les recommandations de la SCCT ?

Trois recommandations de la SCCT étaient pertinentes dans la situation de crise de Brussels Airport : (1) fournir de l'information instructive, (2) fournir de l'information d'adaptation et (3) utiliser des stratégies de minimisation. L'analyse montre que Brussels Airport n'a suivi que les deux premières recommandations. Comme la réputation de Brussels Airport n'a pas été impactée par la crise, la décision de ne pas incorporer des stratégies de minimisation ne peut pas être considérée comme une mauvaise décision.

QR₁₂ : Dans quelle mesure Brussels Airport a-t-il adapté son identité visuelle à la situation ?

Quelques heures après la crise, Brussels Airport a changé son logo en noir et blanc. Par contre, l'aéroport a décidé de ne pas changer de bannière. Ces résultats montrent que Brussels Airport a suivi partiellement la recommandation « Mettre le logo de l'entreprise en noir et blanc comme marque de respect ».

QR₁₃ : Dans quelle mesure la communication de crise de Brussels Airport a-t-elle plu aux parties prenantes ?

À partir du nombre de « j'aime », nous devons conclure que la communication de réflexe (les deux premiers Tweets), les condoléances de Brussels Airport et la communication du numéro du centre de crise ont été les plus appréciées. Une analyse plus approfondie des messages des parties prenantes montre que le nombre de réactions louant la communication de crise l'emporte sur les critiques sur la communication de crise. Il faut donc conclure que la communication de crise a été plus appréciée que critiquée. L'analyse nous a aussi permis de rédiger une liste des aspects de la communication de crise appréciés et des aspects non appréciés (p.67-68).

QR₁₄ : Dans quelle mesure la réputation de Brussels Airport a-t-elle été impactée par la crise ?

Dans le classement RepTrak 2017, Brussels Airport occupe la cinquième place. Cette position en combinaison avec un score de 70.6 nous amène à conclure que Brussels Airport jouit toujours d'une bonne réputation et qui plus est, d'une réputation encore meilleure qu'avant la crise. En d'autres mots, Brussels Airport n'a pas souffert d'une atteinte à la réputation ce qui est pourtant très souvent l'issue

d'une crise. Ce résultat peut être imputé, au moins en partie, aux efforts de communication de crise réalisés par Brussels Airport sur Twitter. Il ne faut néanmoins pas nier d'autres facteurs pouvant justifier la bonne réputation de Brussels Airport après la crise. Il est possible que la réputation ne fût que faiblement menacée.

QR₁₅ : Dans quelle mesure Twitter a-t-il posé des difficultés comme outil de communication ?

Bien que Twitter constitue un canal adapté pour fournir une réponse à la crise, il présente aussi des inconvénients importants. La limite de caractères, la non-reconnaissance de Twitter comme outil de communication officiel et le profil démographique des utilisateurs ont entre autres représenté des défis pour Brussels Airport.

QR : Avec quelle (in)efficacité Brussels Airport a-t-il intégré Twitter dans sa communication de crise entre le 22 mars 2016 et le 29 mars 2016 ?

Tout bien pesé, nous devons conclure que Brussels Airport a communiqué d'une manière plutôt efficace. Cette conclusion est basée sur le nombre de recommandations bien suivi et les réactions positives des parties prenantes. Ces dernières ont décrit la communication de crise de Brussels Airport comme professionnelle, transparente et empathique. Néanmoins, il y a toujours une marge d'amélioration. Nous espérons bien entendu que Brussels Airport ne sera jamais plus confronté à une crise similaire. Néanmoins, nous avons formulé des recommandations pour rendre sa communication de crise sur Twitter plus efficace. Ces recommandations sont basées sur les recommandations fournies dans la théorie, mais aussi sur les remarques des parties prenantes. En fin de compte, ce sont ces dernières auxquelles la communication s'adresse. Il est donc crucial que la communication de crise ne soit pas seulement conforme aux recommandations fournies dans la théorie, mais aussi aux besoins des parties prenantes dans la pratique.

1. Le point névralgique le plus important de la communication de crise de Brussels Airport était la lenteur avec laquelle cette communication a été lancée. Selon Brussels Airport, cela s'explique par le fait que les responsables des réseaux sociaux n'étaient pas sur place. L'équipe responsable des réseaux sociaux se composait seulement de deux personnes. L'une d'entre elles a été évacuée après les attaques et l'autre n'était pas encore sur place. Il semble alors utile de préparer d'autres personnes de l'équipe de communication à l'emploi des réseaux sociaux en cas d'urgence.
2. Brussels Airport n'a pas assez profité des fonctionnalités multimédias. Néanmoins, la recherche a montré que les Tweets qui contiennent du contenu multimédia sont les plus susceptibles d'être retweetés, ce qui est utile pour atteindre plus de gens. C'est pourquoi nous recommandons à Brussels Airport de miser plus sur ces types de contenu lors d'une crise. Dans le cadre de cette crise, Brussels Airport aurait par exemple pu publier un time-lapse de la construction des installations temporaires ou des photos des employés travaillant

duement. De telles vidéos et de telles photos permettront d'impliquer les parties prenantes encore plus.

3. Brussels Airport a utilisé un grand nombre de liens, mais il s'agit surtout de liens internes. Néanmoins, le renvoi à d'autres sources pourrait améliorer la crédibilité des messages. Le renvoi limité à d'autres sources donne aussi l'impression qu'il y avait peu de coopération entre l'aéroport et les autres acteurs concernés. Nous proposons alors à Brussels Airport d'incorporer à l'avenir plus de liens externes. Il en est de même pour les hashtags. Brussels Airport en a fait usage, mais non pas de manière courante et efficace. L'utilisation des hashtags permet aux parties prenantes de suivre plus facilement les dernières nouvelles à propos d'un sujet spécifique. À l'avenir, il est donc recommandé de faire un usage plus courant et plus stratégique des hashtags.
4. Brussels Airport n'a pas réussi à répondre à tous les messages. Il est concevable que Brussels Airport n'ait pas trouvé le temps de répondre aux messages de soutien (il y en avait beaucoup), mais l'aéroport aurait au moins pu publier un plain Tweet pour remercier les parties prenantes de leur soutien. En effet, Brussels Airport a publié une telle réaction à son propre Tweet, mais il aurait été mieux de publier ce Tweet sur sa page de profil. En ce qui concerne les questions, nous voulons souligner que Brussels Airport doit s'efforcer encore plus à l'avenir de répondre à toutes les questions. Des questions restées sans réponse ne donnent pas une bonne impression.
5. A l'avenir, Brussels Airport doit aussi se servir d'une manière plus discrète du comportement « copier-coller ». Communiquer des messages préétablis est une bonne chose (pour ne pas perdre du temps), mais il faut veiller à ce que ces messages ne soient pas trop impersonnels. L'application des aspects de la voix humaine dans tous les messages peut rendre des messages universels déjà plus personnels. Ce sont des petits détails comme cela qui font toute la différence.

Enfin, l'efficacité ne dépend pas seulement des compétences communicatives de Brussels Airport, mais aussi des caractéristiques du réseau social, comme vu sous QR₁₅. Il y aura donc toujours des aspects réduisant l'efficacité qui peuvent être classifiés comme des « cas de force majeure » et sur lesquels l'organisation (ici Brussels Airport) n'a pas prise.

6 Limites de l'étude et pistes de recherches futures

Dans cette étude, nous avons tenté de dresser une image globale de la communication de crise de Brussels Airport après les attentats de 2016. La limite la plus significative de cette étude réside dans le fait qu'elle ne se rapporte qu'à la communication de crise publique de Brussels Airport. En effet, nous aurions souhaité intégrer dans cette étude aussi les messages privés échangés sur Twitter, mais il est évident que cela n'a pas été possible pour des raisons de confidentialité.

Une deuxième faiblesse de cette étude tient au fait que Twitter permet aux utilisateurs de protéger leurs Tweets. Si cette option est sélectionnée, les Tweets de l'utilisateur ne sont pas disponibles publiquement. En premier lieu, cela explique pourquoi il y a beaucoup de Tweets dans notre corpus auxquels Brussels Airport a répondu, mais dont le contenu n'est pas disponible. En deuxième lieu, cela veut dire qu'il y a peut-être d'autres messages (restés sans réponse) que nous n'avons pas pu inclure dans notre recherche.

Un troisième point faible de l'étude est lié au fait que cette étude ne renseigne pas sur les motivations et les raisons qui fondent les résultats trouvés avec l'analyse de contenu et la recherche documentaire. Les explications que nous avons abordées dans l'étude sont des explications plausibles, mais une interview avec les responsables de communication chez Brussels Airport aurait été nécessaire pour comprendre les motivations qui ont effectivement conduit Brussels Airport à certaines décisions. Initialement, nous désirions mener une interview avec un(e) des responsables de communication de Brussels Airport, mais c'était trop compliqué pour des raisons de confidentialité. Somme toute, notre étude indique des pistes qui permettraient d'améliorer sensiblement la communication de Brussels Airport lors d'une crise, mais il faut tenir en tête que Brussels Airport a peut-être réfléchi-à ces points-là et ensuite décidé, pour des raisons stratégiques (et légales), de ne pas les exécuter.

Pour conclure ce travail, nous présentons brièvement quelques pistes de recherches à explorer à l'avenir. Des recherches futures peuvent explorer avec quelle (in)efficacité d'autres acteurs concernés ont communiqué sur Twitter lors des attentats. En outre, Brussels Airport et les autres acteurs n'ont pas seulement communiqué via Twitter, mais aussi via d'autres réseaux sociaux et les médias traditionnels. Des recherches futures peuvent donc effectuer une analyse de la communication de crise des acteurs concernés sur les autres réseaux sociaux et les médias traditionnels. De telles études ne permettront pas seulement de dresser une image globale de la communication de crise de chaque acteur et de comparer l'(in)efficacité de la communication, mais aussi de formuler d'autres recommandations qui ne sont pas abordées dans la théorie, mais pourraient s'avérer être de grande valeur dans la pratique.

Enfin, les questions de recherche abordées dans cette étude ne sont pas seulement valables pour des études sur la communication de crise lors des attentats. Au contraire, des recherches similaires peuvent également être effectuées autour d'autres crises. Il est aussi possible de travailler avec d'autres variables. De cette façon, les connaissances sur la communication de crise continuent à se développer et les organisations pourront répondre plus efficacement à des situations de crise.

Bibliographie

- American Red Cross. (2013). Social media in disasters and emergencies (survey red cross) [PowerPoint slides]. Repéré à <https://www.slideshare.net/socialmediadna/social-media-in-disasters-and-emergencies-survey-red-cross>
- Aslam, S. (2018). Twitter by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts. Repéré à <https://www.omnicoreagency.com/twitter-statistics/>
- Austin, L., Liu, B., & Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Bayarong, J. (2015). Critique of the situational crisis communication theory. Repéré à https://www.academia.edu/25354074/Situational_Crisis_Communication_Theory_SCCT_Review
- Beck, T. (2014). Analyse du marketing d'une destination : le Kent. Mémoire de maîtrise non publié. Institut Universitaire Kurt Bösch, Bramois.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Michigan: Free Press.
- Bos, J.G.H., Van Der Veen, M.J., & Turk, K. (2010) Twitter in Crisiscommunicatie – Een onderzoek naar de mogelijkheden van het gebruik van twitter tijdens crises. Repéré à <http://www.geencommentaar.net/wp-content/uploads/100621-COT-Twitter-in-crisiscommunicatie.pdf>
- Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel, *Vie & sciences économiques*, 3(185-186), 13-26.
- Chauchat, M. (2014). Communication : la crise des "process" de crise. Repéré à http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/27/cercle_89161.htm
- Chen, Z., & Reber, B. (2017). Examining Public Responses to Social Media Crisis Communication Strategies in the United States and China. Dans L. Austin & Y. Jin (Eds.) *Social Media and Crisis Communication* (pp.114-126). New York: Routledge.
- Cheng, Y. (2016). How Social Media is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68.
- Chung, J. (2017). Retweeting in health promotion: Analysis of Tweets about Breast Cancer Awareness Month. *Computers in Human Behavior*, 74, 112-119.
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-475.

- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication*. Californie : Sage Publications Inc.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T. (2010). Parameters for Crisis Communication. Dans W.T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17-53). New Jersey: Blackwell Publishing.
- Coombs, W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication*. Californie : Sage Publications Inc.
- Coombs, W.T. (2014). Crisis Management and Communications (Updated September 2014). Repéré à <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication*. Californie : Sage Publications Inc.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. Dans N. Ashkansay, W. J. Zerve, & C. E. J. Härtel (Eds.), *The effect of affect in organizational settings : Research on emotion in organizations* (pp. 263-280). New York : Elsevier.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Crijns, H., Cauberghe, V., Hudders, L., & Claes, AS. (2017). How to deal with online consumer comments during a crisis? The impact of personalized organizational responses on organizational reputation. *Computers in Human Behavior*, 75, 619-631.
- De Saint-Georges, P. (2011). Communication de crise : vous avez dit crises ? *Magazine de la Communication de Crise & Sensible*, 20, 16-55.
- Devirieux, C.J. (2011). *Pour une communication efficace : Quoi dire et comment le dire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Donnelly, J. 2010. Sudden Impact: An analysis of five commonly held beliefs about managing crises that erupt online. *The Public Relations Strategist*, 16(1), 30-32.
- Eriksson, M., & Olsson, E. (2016). Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(4), 198-208.
- Fagerli, H., & Johansen, B. (2005). 'Crisis Management'. Dans Wiig, R., & Brønn P. (Eds.), *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation* (pp.245-259). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Fastrez, M. (2017). Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking. Mémoire de maîtrise non publié. Université catholique de Louvain, Louvain.
- Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken. (2013). Sociale media in crisiscommunicatie. Gebruik van sociale media door discipline 5: organisatie en praktische tips. Repéré à https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/media/Communicatie/crisiscommunicatie_socialemedia_FOD_Binnenlandse_Zaken_2013.pdf?timestamp=1517955906
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Londres : Sage Publications Ltd.
- Freberg, K., Saling, K., Vidoloff, K., & Eosco, G. (2013). Using value modeling to evaluate social media messages: The case of Hurricane Irene. *Public Relations Review*, 39(3), 185-192.
- Graham, M., Avery, E., & Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41(3), 286-394.
- Haddad, MP. (2016). Attentats à Bruxelles : ce que l'on sait sur les attaques terroristes. Repéré à <http://www.rtl.fr/actu/international/bruxelles-ce-que-l-on-sait-des-explosions-qui-ont-eu-lieu-a-l-aeroport-de-zaventem-7782485644>
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. (2010). Crisis communication: Defining the beast and demarginalizing key publics. Dans W.T. Coombs & S. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 1-13). New Jersey : Blackwell Publishing.
- Henry, R. (2008). *Communicating In A Crisis: A guide for management*. Seattle : Gollywobbler Productions
- Hermann, Charles. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- HLN Redactie. (2018). TIJDLIJN. 22 maart 2016: de aanslagen in Brussel en Zaventem van minuut tot minuut. Repéré à <https://www.hln.be/nieuws/binnenland/tijdlijn-22-maart-2016-de-aanslagen-in-brussel-en-zaventem-van-minuut-tot-minuut~a1b55959/>
- Holladay, S. (2010). Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. Dans W.T. Coombs & S.

Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 159-180). New Jersey : Blackwell Publishing.

Houston, J., Hawthorne, J., Mildred F., Eun, P., Hode, M., Halliwell, M., McGowen, S., Davis, R., Vaid, S., McElderry, J., & Griffith, S. (2014). Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. *Disasters*, 39(1), 1-22.

Huibers J., & Verhoeven, J. (2014). Webcare als online reputatiemanagement: het gebruik van webcarestrategieën en conversational human voice in Nederland, en de effecten hiervan op de corporate reputatie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 42(2), 165-189.

Husain, K., Abdullah, AN., Ishak, M., Kamarudin, MF., Robani, A., Mohin, M., & Hassan, S. (2014). A Preliminary Study on Effects of Social Media in Crisis. Communication from Public Relations Practitioners' Views. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 155, 223-227.

IATA. (2016). Crisis Communications In The Digital Age. A Guide To "Best Practice" For The Aviation Industry. Repéré à <http://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf>

Janssen, D., & Gerards, V. (2016). "Onze excuses" Over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 44(2), p112-133.

Jensen, K.S. (2014). Crisis Communication on Social Media. Mémoire de maîtrise non publié. Université d'Aalborg, Aalborg.

Jin, Y., Liu, B.F., & Austin, L.L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.

Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Kip, E. (2016). 'Exploring the Role of News Framing in Crisis Communication'. Mémoire de maîtrise non publié. University of Twente, Twente.

Ki, E., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, 140-147.

Kim, H., & Cameron, G. (2011). Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. *Communication Research*, 38(6), 826-855.

Kottink, T. (2015). *Webcare ten tijde van een crisis: Verantwoordelijkheid, responsstrategieën & human voice*. Mémoire de maîtrise non publié. Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.

Kraesgenberg, A. (2016) *Different crises require different approaches*. Mémoire de maîtrise non publié. University of Twente, Twente.

Kyhn, H. S. (2008). *Situational crisis communication theory: its use in a complex crisis with scandinavian airlines' grounding of dash 8-q400 airplanes*. Mémoire de maîtrise non publié. Aarhus School of Business, Aarhus.

Larchet, JC. (2016). *Malades des nouveaux médias*. Paris : Cerf.

Lathi, E. (2015). *Social media and crisis communication. A case study on Germanwings' and Lufthansa's use of social media in crisis communication*. Mémoire de maîtrise non publié. Université de Vaasa, Vaasa.

Leray, C. (2009). *L'analyse de contenu : de la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier*. Quebec : Presses de l'Université du Quebec.

Libaert, T. (2015). *La communication de crise*. Paris : Dunod.

Lim, J. (2016). *Volkswagen's crisis communication : Twitter use during #dieseltgate*. Mémoire de maîtrise non publié. Ryerson University, Canada.

Martinko, M. (2004). *Attribution Theory in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions*. Greenwich : Information Age Publishing.

Meyers, G., & Holusha, J. (1986). *Managing Crisis: A positive approach*. Londres : Unwin Hyman.

Moe, W., & Schweidel, D. (2012). *Online Product Opinions: Incidence, Evaluation, and Evolution*. *Marketing Science*, 31(3), 372-286.

Mitroff, I. (1994). *Crisis management and environmentalism : A natural fit*. *California Management Review*, 36(2), 101-113.

Neirinck, L. (2017). *BELGIË IN SHOCK #22MAART2016. Inhoudsanalyse crisiscommunicatie via Twitter door crisiscenter Belgium, Brussels Airport, federale politie, stad Brussel en MIVB*. Mémoire de maîtrise non publié. Universiteit Gent, Gent.

Park, H., & Cameron, G. T. (2014). *Keeping it real: Exploring the roles of conversational human voice and source credibility in crisis communication via blogs*. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91(3), 487-507.

Park, H., & Lee, H. (2013) "Show us you are real: the effect of human-versus-organizational presence on online relationship building through social networking sites", *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(4), 265–271.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Pew Internet & American Life Project. (2006). Blogger callback survey. Repéré à <http://www.pewinternet.org>.

Hartley, K. (2015). Put social media at the heart of your crisis management team. Repéré à https://www.marketingweek.com/2015/01/26/put-social-media-at-the-heart-of-your-crisis-management-team/?ct_5ab39fdea3f1a=5ab39fdea3fd9

Reprtrak. (2016). The 2016 RepTrak® Belgium results. Repéré à <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/library/belgium-reprtrak-2016-results-1.pdf?submissionGuid=32dd765a-ea22-4643-9f33-690b2bd7435b>

Reprtrak. (2017). 2017 Belgium Reprtrak®. Repéré à <https://www.reputationinstitute.com/resources/registered/pdf-resources/2017-belgium-reprtrak.aspx>

Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). Understanding the Role of Social Media by Organisations for Crisis Communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350-361.

RTBF. (2017). Le 22 mars 2016, deux attentats frappaient la Belgique au cœur. Repéré à https://www.rtb.be/info/belgique/detail_le-22-mars-2016-deux-attentats-frappaient-la-belgique-au-c-ur?id=9560783

Salminen, J. (2017). THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN CORPORATE CRISIS COMMUNICATION. Mémoire de maîtrise non publié. Aalto University, Helsinki.

Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), p20-27.

Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport: Praeger.

Sellnow, T., Ulmer, R., & Seeger, M. (2011). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Londres : SAGE.

Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley And Sons Ltd.

Stamsnijder, P. (2002). *Goed nieuws in kwade tijden*. Schoonhoven: Academic Service.

- START. (2012). Social Media Use during Disasters A Review of the Knowledge Base and Gaps. Repéré à https://www.start.umd.edu/sites/default/files/files/publications/START_SocialMediaUseduringDisasters_LitReview.pdf
- Stepchenkova, S., Kirilenko, A., & Morrison, A. (2009). Facilitating Content Analysis in Tourism Research. *Journal of Travel Research*, 47(4), 454-469.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Taylor, M., & Perry, D. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217.
- Titcomb, J. (2017). Twitter is letting everyone post 280 character Tweets. Repéré à <https://www.telegraph.co.uk/>
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2007). *Effective crisis communication*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39(1), 40-46.
- Van Achte, T., & Meulemeester R. (2018). Guest lecture on crisis communications. Présenté à KU Leuven, Antwerpen.
- Van der Eecken, C. (2015). Belang Van Externe Communicatie Via Sociale Media Door Overheden Tijdens Crisissituaties. Beleidsrapport Over De Communicatie Tijdens De Treinramp Te Wetteren. Mémoire de maîtrise non publié. Universiteit Gent, Gent.
- Van Goethem, G. (2013). Diamantroof is zoveelste veiligheidsincident op Zaventem. Repéré à <https://www.gva.be/cnt/aid1334810/diamantroof-is-zoveelste-veiligheidsincident-op-zaventem>
- Van het Erve, A. (2015). *Communiceren begint met luisteren*. Eburon, Delft.
- Van Noort, G., & Willemsen, L. M. (2011). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of interactive marketing*, 26(3), 131-140.
- Van Noort, G., Willemsen, L. M., Kerkhof, P., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Webcare as an integrative tool for customer care, reputation management and online marketing: A literature review. Dans P.J. Kitchen & E. Uzunoglu (Eds.), *Integrated Communications in the Post-Modern Era* (pp. 77-99). Basingstoke (UK): Palgrave-Macmillan.

- Van Obbergen, T. (2017). Sociale media in crisissituaties: Brusselse ordediensten en de aanslagen van 22 maart 2016. Mémoire de maîtrise non publié. KU Leuven, Antwerpen.
- Van Os, R., Hachmang, D., & Van Der Pool, E. (2016). Webcare-strategieën door ov-aanbieders Een analyse van conversaties op Twitter met drie ov-aanbieders. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 44(3), 231-252.
- Veil, S., Buehner, T., & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122.
- Walaski, P. (2011). *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*. New Jersey : Wiley
- Wang, Y., & Dong, C. (2017). Applying Social Media in Crisis Communication: A Quantitative Review of Social Media-Related Crisis Communication Research from 2009 to 2017. *International Journal of Crisis Communication*, 1(1), 29-37.
- Wankel, C. (2008). *21st Century Management: A Reference Handbook*. Los Angeles : SAGE Publications.
- Wilson, T. (2017). Beating the Media Crush During a Crisis [PowerPoint slides]. Repéré à http://ortp.shea-online.org/wp-content/uploads/2017/04/Wilson_Media-Training-Webinar_FINAL.pdf

Table des figures

<i>Figure 1: Architecture globale du mémoire</i>	9
<i>Figure 2: Le modèle SCCT</i>	21
<i>Figure 3: La demande et l'offre d'information lors d'une crise</i>	28
<i>Figure 5: Tweet de BAP sur une nouvelle destination</i>	43
<i>Figure 4: Capture d'écran de la page de profil de BAP (avant les attentats)</i>	43
<i>Figure 6: Premiers Tweets des parties prenantes à propos de l'explosion</i>	44
<i>Figure 7: Tweet d'un témoin utilisé par les médias traditionnels</i>	45
<i>Figure 8: Fréquence de publication (BAP)</i>	47
<i>Figure 9: La communication de réflexe de BAP</i>	48
<i>Figure 10: La communication de réflexe d'autres acteurs</i>	48
<i>Figure 11: Critiques et compliments sur la lenteur/la rapidité de la communication de crise de BAP</i>	49
<i>Figure 12: Exemples de la capacité d'écoute de BAP (suggestions)</i>	52
<i>Figure 13: Critique sur la communication de crise en anglais</i>	53
<i>Figure 14: La seule photo publiée par BAP</i>	54
<i>Figure 15: #brusselsairport</i>	55
<i>Figure 16: #Brusselstribute / #itsallofus</i>	55
<i>Figure 17: #brusselsattacks</i>	55
<i>Figure 18: Top 5 des mots les plus utilisés</i>	58
<i>Figure 19: Exemple de la rhétorique invitante</i>	60
<i>Figure 20: Courtoisie de BAP</i>	60
<i>Figure 21: La réponse de BAP à un « troll »</i>	61
<i>Figure 22: RepTrak 2016</i>	62
<i>Figure 23: RepTrak 2015-2016</i>	62

<i>Figure 24: Critiques sur la sécurité de BA.....</i>	<i>63</i>
<i>Figure 25: Adaptation de l'identité visuelle de BA sur Twitter</i>	<i>64</i>
<i>Figure 26: Tweets à propos du changement du logo</i>	<i>65</i>
<i>Figure 27: Tweet à propos de la bannière inchangée.....</i>	<i>65</i>
<i>Figure 28: Aspects de la communication critiquées.....</i>	<i>67</i>
<i>Figure 29: Le comportement copier-coller de BAP.....</i>	<i>68</i>
<i>Figure 30: RepTrak 2017</i>	<i>68</i>
<i>Figure 31: Confusion à cause du coupage de BAP.....</i>	<i>69</i>
<i>Figure 32: Non-reconnaissance de Twitter comme canal de communication officiel</i>	<i>70</i>
<i>Figure 33: Correction d'informations fausses.....</i>	<i>71</i>

Table des tableaux

<i>Tableau 1: Typologie des crises.....</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 2: Comparaison entre trois modèles de déploiement d'une crise.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 3: Les macro-étapes et les sous-étapes dans l'approche de Coombs.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 4: Les stratégies d'information et de réputation.....</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 5: Recommandations de la SCCT.....</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 6: Les caractéristiques des réseaux sociaux.....</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 7: Les types de médias sociaux.....</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 8: Éléments de base d'un holding statement : We Know/WeDo/We Care/We'll Be Back.....</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 9: Stratégies webcare (messages neutres/négatifs).....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 10: Nombre de: Tweets, réponses, « j'aime » et Retweets de BAP.....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 11: Correspondance entre les messages de BAP et ceux des parties prenantes.....</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 12: Les langues de la communication de crise de BAP.....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 13: La langue des messages adressés à BAP et la langue des réponses de BAP.....</i>	<i>53</i>
<i>Tableau 14: Contenu multimédia utilisé par BAP.....</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 15: Hashtags utilisés par BAP.....</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 16: Stratégies webcare BAP.....</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 17: Langue x le fait de s'adresser à la partie prenante par le prénom.....</i>	<i>59</i>
<i>Tableau 18: Les cinq Tweets de BAP avec le plus de « j'aime ».....</i>	<i>66</i>