UCL Université catholique de Louvain

LOUVAIN School of Management

# Louvain School of Management

Communication et entreprises publiques en crise. Principes et étude de cas : la STIB et l'attentat du 22 mars 2016 à la station de métro Maelbeek (Bruxelles).

Mémoire recherche réalisé par
**Matthieu De Clercq**

en vue de l'obtention du titre de
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur(s)
**Werner Derijcke**

Année académique 2017-2018

*Je tiens dans un premier temps à remercier tout particulièrement mon promoteur, Werner Derijcke, pour m'avoir encadré et suivi tout au long de la rédaction de mon mémoire et qui, grâce à ses remarques et conseils avisés, m'a permis de réaliser mon mémoire dans les meilleures conditions.*

*Je remercie également la STIB, grâce à laquelle j'ai pu réaliser mon étude de cas et plus particulièrement Françoise Ledune, directrice de la Communication, et Chris Van Sumere, directeur du Service juridique, qui m'ont fourni les informations dont j'avais besoin en m'octroyant une interview ainsi qu'un échange de mails.*

*Enfin, un grand merci à ma famille et mes proches pour leur soutien et leur aide dans cette période qui n'a pas toujours été facile émotionnellement.*

# Table des matières

**Introduction générale ..... 1**

**Partie 1 : Partie théorique ..... 4**

Introduction ..... 4

Chapitre 1 : La crise et les attentats ..... 5

Section 1 : La crise ..... 5

Section 2 : Les attentats ..... 8

Section 3 : Crise v. attentats ..... 9

Chapitre 2 : Communication et responsabilité pour faute ..... 11

Section 1 : La communication au sens large ..... 11

Section 2 : La communication d'entreprise ..... 11

Section 3 : La responsabilité pour faute ..... 14

Section 4 : Responsabilité pour faute et terrorisme ..... 15

Section 5 : Lien entre communication et responsabilité pour faute ..... 16

Section 6 : Implications de la présence d'une faute ..... 17

Chapitre 3 : La communication de crise ..... 18

Section 1 : Qu'est-ce que la communication de crise ? ..... 18

Section 2 : L'organisation dans le temps de la communication de crise ..... 19

Section 3 : Gestion stratégique de la communication de crise ..... 20

Conclusion ..... 24

**Partie 2 : Étude de cas : L'attentat du 22 mars 2016 à la station Maelbeek à Bruxelles et la communication de la STIB ..... 25**

Introduction ..... 25

Chapitre 1 : Présentation sommaire de la STIB et des attentats du 22 mars 2016 ..... 26

Section 1 : Une société [de transport public] bruxelloise importante ..... 26

Section 2 : L'élément déclencheur de la crise ..... 27

Chapitre 2 : La gestion de la communication de la STIB à la suite de la crise du 22 mars 2016 ..... 28

Section 1 : La politique générale de communication/Communication générale et communication de crise ..... 29

Section 2 : La gestion dans le temps de la communication de crise ..... 30

§ 1 : Avant la crise ..... 31

§ 2 : Pendant la crise ..... 31

§ 3 : Après la crise ..... 32

Section 3 : Communication de crise et responsabilité pour faute ..... 33

Section 4 : Analyse de la communication de crise de la STIB ..... 34

§ 1 : L'émetteur ..... 34

§ 2 : Le contenu ..... 35

§ 3 : Les publics cibles ..... 36

§ 4 : Les canaux de la communication ..... 37

Conclusion : Points forts et points faibles de la communication de crise de la STIB ..... 38

**Conclusion générale ..... 41**

**Bibliographie ..... 44**

**Annexes ..... 53**

Annexe 1 : Guide d'entretien Madame LEDUNE et Monsieur VAN SUMERE ..... 53

Annexe 2 : Interview de Françoise Ledune (FL) et de Christiaan van Sumere (CVS) par Matthieu De Clercq (MDC) le 19 Juin 2017 ..... 54

Annexe 3 : Questions / réponses suite à l'échange de mails avec Madame Ledune et Monsieur Van Sumere du 19 juillet 2017 ..... 61

# Introduction générale

Peut-on trop parler du terrorisme ? Dans un article remarqué du Chicago Tribune du 15 janvier 2015, l'éditorialiste américain Steve Chapman écrivait : « *The danger today is not imaginary, but neither is the danger of being struck by lightning. We don't organize our government or lives around avoiding that risk, and we shouldn't do it for terrorism* » (Chapman, 2015, para. 16). Il relevait au passage que, même sur le sol américain, certaines périodes du passé ont connu une activité terroriste d'une intensité nettement supérieure à ce qui est le cas aujourd'hui. Et d'ailleurs, qu'est-ce que ce *terrorisme* sur la définition duquel les États peinent à s'entendre (Ferragu, 2014) ? L'historien français Gilles Ferragu le dit sans ambages :

> [L]'appellation "terroriste" relève de la rhétorique politique plutôt que de la réalité juridique. Combattants de la liberté, résistants, libérateurs, guerriers de Dieu …, ses auteurs usent plutôt d'un vocabulaire positif. Le terme même constitue donc un enjeu, quand il n'est pas devenu une arme lexicale visant à discréditer l'adversaire en le privant de toute légitimité, en offrant au monde une vision somme toute manichéenne d'une situation. De là la difficulté de le traiter de manière objective. (Ferragu, 2014, p.10)

On est en quelque sorte toujours susceptible d'être le terroriste de quelqu'un**.**

Admettre que le terrorisme soit protéiforme ne doit cependant pas occulter l'existence d'une réalité dont Europol nous livre les statistiques chaque année. En 2007, elle donnait du terrorisme la définition suivante : « *Terrorism is not an ideology or movement, but a tactic or a method for attaining political goals* » (Europol, 2007, p. 9). En d'autres termes : l'acte terroriste est l'acte de violence physique dont le but est de faire passer un message ou d'atteindre un but politique[1]. Cette définition – pour insuffisante qu'elle soit : que nous dit-elle vraiment du phénomène ? – suffit à notre propos issu du constat suivant : parmi les nombreux actes de violences qui correspondent à cette définition et qui ont été perpétrés sur le sol européen, plusieurs d'entre eux se sont produits dans un environnement de transports publics : les attentats dans les trains de Madrid le 11 mars 2004 (Perspective monde, 2004),

[1] Notons ici que la loi organique belge des services de renseignement et de sécurité (30 novembre 1998) définit le terrorisme comme étant « [l]e recours à la violence à l'encontre des personnes ou d'intérêts matériels, pour des motifs idéologiques ou politiques, dans le but d'atteindre ses objectifs par la terreur, l'intimidation ou les menaces. ». On voit d'emblée le caractère critiquable d'une définition qui définit le terrorisme par la terreur. Difficile de faire définition plus circulaire.

ceux dans le métro et dans un bus à Londres le 7 juillet 2005 (Rodgers, Qurashi, & Connor, 2015), dans le métro de Bruxelles et à l'aéroport de Zaventem le 22 mars 2016 (voir ci-après), dans le métro de Saint-Pétersbourg le 3 avril 2017 (Rtbf.be, 2017[a]) ou encore dans le métro de Londres le 15 septembre de cette même année 2017 (Le Monde.fr, 2017).

Indépendamment des réflexions que ces chocs doivent susciter chez tout citoyen, ils ont provoqué notre curiosité sous un angle particulier qui nous tient à cœur : celui de la communication, et plus particulièrement de la communication de crise, comme outil de gestion vis-à-vis du public. Il nous faudra revenir sur les définitions, mais précisons d'emblée qu'il ne s'agit ni de la communication que conduit à l'égard de ses collaborateurs l'entreprise qui traverse une zone de turbulence, ni de la stratégie de communication que développe une entreprise en temps ordinaires à propos de ses produits, de ses services ou de son image. Ce dont nous souhaitons traiter, c'est de la façon dont communique à l'égard des tiers une entreprise victime d'un événement brutal mettant directement en péril la situation de tout ou partie de ses clients avec une préoccupation particulière : comment conduire cette communication de façon performante sans prendre de risques juridiques inconsidérés. Le risque juridique le plus évident est celui de la responsabilité civile (voire pénale) : comment communiquer sur la gestion des conséquences dommageables d'une situation sans reconnaître qu'on a fautivement causé celle-ci ?

Appliquant ce questionnement au contexte factuel qui a été rappelé ci-dessus, nous formulons notre question de recherche comme suit :

*Comment les entreprises offrant leurs produits ou leurs services à un large public, telles les sociétés de transports publics, confrontées à un risque permanent d'attentat doivent-elles gérer leur communication afin que cette dernière soit optimale tant d'un point de vue stratégique que juridique ?*

La première partie du présent mémoire s'intéresse aux principes théoriques qui sous-tendent une gestion stratégique et juridique optimale de la communication en temps de crise. La seconde partie vise à vérifier si et comment ces principes sont mis en pratique, et ce au travers d'une étude de cas consacrée à la communication adoptée par une importante société bruxelloise, la Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (ci-après désignée par l'acronyme STIB) dans le cadre de l'attentat survenu le 22 mars 2016 dans la station de métro Maelbeek.

Une dernière précision – importante – s'impose : elle porte sur l'un des principaux obstacles rencontrés dans la réalisation de notre travail, à savoir la très difficile collecte des matériaux indispensables à l'élaboration de notre deuxième partie. Lorsque nous avons contacté la STIB en vue d'obtenir l'autorisation d'interviewer un certain nombre de responsables susceptibles de nous fournir des informations utiles, on nous a fait savoir que les seules personnes aptes à répondre à nos questions étaient la directrice de la Communication et le directeur du Service juridique, que nous avons effectivement pu rencontrer, mais conjointement et sur la base d'un guide d'entretien fourni au préalable par nos soins. Cette partie de notre travail démarrait ainsi en trombe puisque, avant même d'avoir pu aborder le fond, nous étions confrontés à ce qui s'avérerait une clef de la stratégie de crise, laquelle clef était donc un …verrou. Nous avons bien tenté de débloquer quelque peu ce dernier mais en vain. Les deux cadres interviewés ont finalement accepté de répondre par mail à une série de questions complémentaires que nous leurs avons dès lors envoyées. Toutes les informations ainsi recueillies sont rassemblées dans nos Annexes.

# Partie 1 : Partie théorique

## Introduction

D'entrée de jeu, nous laissions entendre qu'il faut se méfier des prétendues évidences. Ainsi, chacun croira savoir ce qu'est le terrorisme. *Terrorisme* est pourtant un mot délicat à manier. Dans l'avant-dernière édition de son dictionnaire (8e, 1932-1935), l'Académie le définissait encore simplement comme un « [r]*égime de terreur politique* » (*Dictionnaire de L'Académie*, 1932-1935). Il est peu probable qu'elle s'en tienne là lorsqu'elle abordera (enfin) la lettre *t* de la neuvième édition. Et nous pouvons en tirer pour enseignement qu'un exercice de définition est rarement superflu au seuil d'un travail comme celui-ci.

Dans un premier chapitre, nous examinerons les notions de *crise* et d'*attentats* pour ensuite faire lien entre celle-là et ceux-ci.

Le deuxième chapitre rappelle d'abord quelques notions de base en matière de communication. Nous examinerons aussi la responsabilité pour faute en droit civil pour ensuite faire le lien entre la communication et la responsabilité pour faute afin de mettre en lumière l'importance de la prise en compte des aspects juridiques dans la communication.

Enfin, un dernier chapitre est consacré à la communication de crise afin de déterminer la stratégie adéquate de communication de crise pour les entreprises en contact avec un large public.

# Chapitre 1 : La crise et les attentats

## Section 1 : La crise

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de savoir ce qu'est une crise et ont tenté d'en donner une définition. Nous passons les principales en revue.

Déjà en 1963, ce concept est défini comme suit: « An organizational crisis threatens high-priority values of the organization (1), presents a restricted amount of time in which a response can be made (2), and is unexpected or unanticipated by the organization (3). » (Hermann, 1963, p. 64). Selon Charles F. Hermann, il faut donc la présence de trois éléments pour que l'on puisse parler de crise : 1) une menace grave et 2) imprévisible, 3) ne laissant qu'un temps limité pour réagir.

En 2007, Philippe Boistel écrit que : « La crise se caractérise par le fait qu'elle intervient au moment du jugement, des décisions à prendre, à un tournant à effectuer, à l'instant des opportunités et des menaces. » (Boistel, 2007, p. 276). Bien qu'il prétende définir le même mot, la crise de Boistel vise une situation très différente de la crise selon Herman. Le premier vise l'accident ou la catastrophe ponctuelle, tandis que le second évoque plutôt les moments de tensions que connaît nécessairement toute entreprise au cours de son évolution (crise de croissance, révolution technologique, etc.). La définition de la crise selon Boistel est étrangère à notre propos.

En 2012, Annette Klarenbeek souligne ce qui, à ses yeux, caractérise la crise : « Bij crises kunnen de volgende karakteristieken worden onderscheiden : 'dreiging', 'urgentie', 'dynamiek' en 'man-made. » (Klarenbeek, 2012, p. 38). Pour cet auteur, on relève quatre particularités : 1) l'existence d'une menace, 2) l'urgence, 3) une dynamique qui anime la crise fait que celle-ci se déroule en plusieurs phases et 4) la constatation qu'elle est créée par l'homme (« man-made ») (Klarenbeek, 2012). Selon Klarenbeek, l'origine de la crise est une action humaine ; c'est vrai pour certaines crises mais nous ne pouvons pas généraliser. En effet, les catastrophes naturelles comme un tremblement de terre, un tsunami ou encore l'éruption d'un volcan, ne sont, en règle, pas le résultat d'une action humaine. Ne sont-ce pourtant pas des causes de crises susceptibles d'impliquer une *gestion* par une entreprise en contact avec un large public ? Il n'est que de songer au tsunami de décembre 2004 dans l'Océan indien pour avoir la réponse.

Plus récemment, Éric Cobut et Christine Donjean expliquent la crise comme suit : « La crise atteint le métabolisme de l'entreprise, ses fonctions vitales. Elle empêche ou va progressivement empêcher de faire tourner l'entreprise, de la diriger. » (Cobut & Donjean, 2015, p. 108), tandis que Thierry Libaert l'analyse comme « la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise. » (Libaert, 2015, p. 9). La première de ces deux définitions se rapproche de celle de Boistel. La seconde aussi, dans un certain sens, avec cette différence qu'elle isole le moment de crise du processus de crise lui-même.

Enfin, Finn Frandsen et Winni. Johansen, deux professeurs de l'Université d'Aarhus au Danemark qui ont mené une vaste enquête basée sur les travaux de *crisis researchers* américains, européens et asiatiques, signalent qu'en dépit du fait qu'elle soit vieille de plus de 50 ans, c'est la définition d'Hermann en 1963 qui reste la plus utilisée par les chercheurs (Frandsen & Johansen, 2017).

En conclusion, nous dirons, en reprenant les trois caractéristiques mises en évidence par cet auteur, que la crise au sein d'une organisation est un événement (i) soudain, (ii) issu ou non d'un processus évolutif prévisible, (iii) qui fait courir un péril grave à l'organisation qui la subit.

Les crises qu'ont eues à affronter des entreprises ces dernières décennies sont nombreuses et variées. Citons à titre d'exemples, la crise Perrier en 1990 concernant le taux de benzène supérieur à la normale retrouvé dans l'eau produite par cette société (Appel, 1999), le désaccord entre Nestlé et Greenpeace sur l'huile de palme en 2010 (Coombs, 2014) ou encore la révélation par Volkswagen d'une tricherie par rapport aux normes anti-pollution (LaLibre.be, 2015) et tout récemment les excuses d'Apple « pour avoir délibérément ralenti certains de ses iPhones » sous prétexte de « compenser le vieillissement de leur batterie » (LaLibre.be, 2017, §. 1). La figure ci-dessous, inspirée de celle qui est donnée par Patrick Lagadec, illustre les différentes origines des crises (Lagadec, 1992)[2].

[2] Voir aussi Frandsen & Johansen (2017), pp. 44-45.

**Figure 1 : Types de causes de crise**

***Techniques ou Économiques***

| | |
|---|---|
| Défauts de produit/ service<br>Accidents dans les installations/Incendies/Explosions<br>Faillite | Destruction majeure de l'environnement/ Accidents<br>Défaillance du système à grande échelle<br>Catastrophe naturelle<br>OPA<br>Crise gouvernementale<br>Crise internationale<br>Crise systémique (faillite d'un client stratégique, …) |
| **Interne** | **Externe** |

Enlèvement/Séquestration de dirigeants
Sabotage
Bad buzz/ Twitt-clash
Grèves
Manifestations
Rumeurs

| | |
|---|---|
| Échec pour s'adapter/ changer<br>Défaillance organisationnelle<br>Harcèlement moral ou sexuel<br>Informations erronées, cachées<br>Activités illégales | Terrorisme<br>Altération du produit hors usine<br>Contrefaçons<br>Boycotts<br>Rackets |

***Humaines ou Sociales ou Organisationnelles***

La figure ci-dessus (qui ne se prétend pas exhaustive) souligne l'origine diversifiée des crises.

**Section 2 : Les attentats**

Le premier réflexe des gens de notre génération à la recherche d'une définition est d'ouvrir leur ordinateur et de faire appel au moteur de recherche Google. En tapant *Définition attentat*, l'un des tout premiers résultats à s'afficher est celle donnée par la version en ligne – sans date – du dictionnaire de langue française Larousse : « atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation, acte de violence de nature à mettre en péril les institutions de la République ou l'intégrité du territoire national » (Dictionnaire de français Larousse, v° Attentat).

Cette définition est remarquable en ce qu'elle fait de l'*attentat* un acte éminemment politique. Elle est par sa formulation très franco-française. Elle a cependant le mérite d'exister. Les codes pénal (art. 124, art 125, …) et d'instruction criminelle (art. 30) belges utilisent la notion d'*attentat* mais ne la définissent pas. Si on excepte une célèbre discussion politique en France sous la Monarchie de juillet (Bavoux, 1843), pareille définition d'*attentat* – au sens où nous l'entendons dans le présent travail – n'a donc guère retenu l'attention des juristes.

La notion d'*attentat* n'a été définie pour la première fois en Belgique que dans le cadre de la convention internationale de New York du 15 décembre 1997 pour la répression des attentats terroristes à l'explosif, faite à New York le 15 décembre 1997 (*Mon. b.*, 1 juin 2005) :

> **Art. 2**. 1. Commet une infraction au sens de la présente Convention toute personne qui illicitement et intentionnellement livre, pose, ou fait exploser ou détonner un engin explosif ou autre engin meurtrier dans ou contre un lieu public, une installation gouvernementale ou une autre installation publique, un système de transport public ou une infrastructure :
> a) Dans l'intention de provoquer la mort ou des dommages corporels graves; ou
> b) Dans l'intention de causer des destructions massives de ce lieu, cette installation, ce système ou cette infrastructure, lorsque ces destructions entraînent ou risquent d'entraîner des pertes économiques considérables.
> 2. Commet également une infraction quiconque tente de commettre une infraction au sens du paragraphe 1er.
> 3. Commet également une infraction quiconque :
> a) Se rend complice d'une infraction au sens des paragraphes 1er ou 2;
> b) Organise la commission d'une infraction au sens des paragraphes 1er ou 2 ou donne l'ordre à d'autres personnes de la commettre;
> c) Contribue de toute autre manière à la commission de l'une ou plusieurs des infractions visées aux paragraphes 1er ou 2 par un groupe de personnes agissant de concert; sa contribution doit être délibérée et faite soit pour faciliter

> l'activité criminelle générale du groupe ou en servir les buts, soit en pleine connaissance de l'intention du groupe de commettre l'infraction ou les infractions visées.
>
> (Loi portant assentiment à la Convention internationale pour la répression des attentats terroristes à l'explosif, faite à New York le 15 decembre 1997, 2005, art. 2)

À rebours de celle du Larousse, cette définition ne lie pas l'attentat à une atteinte à la structure étatique. Un attentat peut avoir un objectif politique qui ne soit pas proprement révolutionnaire, comme l'opposition à une nouvelle ligne de chemin de fer à grande vitesse en Italie (Europol, 2015). Cette définition ne peut cependant avoir de valeur générale dès lors qu'elle ne vise que l'attentat à l'explosif. S'en trouverait par exemple exclu l'attentat au gaz sarin perpétré le 20 mars 1995 par la secte Aum dans le métro de Tokyo (sur cet attentat, voy. p.e. Seizelet, 2012).

On ne peut par ailleurs légalement établir une équation entre *attentat* et *terrorisme*. Ainsi, pour l'application de certaines dispositions légales, singulièrement en matière d'indemnisation des victimes, un *attentat* ne peut être qualifié de *terroriste* que s'il est reconnu comme tel par arrêté royal délibéré en conseil des ministres (art. 42*bis* de la loi du 1er août 1985 portant des mesures fiscales et autres)

Pour les besoins du présent travail, nous pensons pouvoir nous en tenir à une définition d'un autre dictionnaire, à nouveau celui de l'Académie mais dans sa 9e édition cette fois : l'attentat est une « [a]*ction violente et criminelle contre les personnes, les biens privés ou publics, les institutions* » (Dictionnaire de l'Académie, 9e éd., v° Attentat).

**Section 3 : Crise v. attentats**

Il est à présent possible de situer l'attentat dans la figure des types de causes de crises de P. Lagadec reprise plus haut.

Nous nous situons dans la partie inférieure de cette figure (crises d'origine humaine ou sociale ou organisationnelle), mais l'attentat peut être lié à plusieurs types de causes de crises différentes. En effet, comme souligné plus haut, attentat et terrorisme ne sont pas synonymes. Certes, si de très nombreux attentats sont de nature terroriste, il en est d'autres qui poursuivent d'autres objectifs, tels l'altération d'un produit hors usine, le boycott, le racket, ou encore

l’enlèvement/séquestration de dirigeants, la manifestation et le sabotage, ces trois derniers types d’actions ayant pour origine soit l’environnement externe soit l’environnement interne à l’entreprise.

## Chapitre 2 : Communication et responsabilité pour faute

### Section 1 : La communication au sens large

La communication existe depuis toujours : au temps de la préhistoire déjà, les représentations artistiques étaient une forme de communication dirigée vers la communauté (Benedetti & Rivière, 2017). Son fondement historique se situe dans l'exercice des pouvoirs religieux et politique (Benedetti & Rivière, 2017).

À la suite de Martial Pasquier, on peut définir la communication comme « un processus découlant d'une action intentionnelle ou non qui, dans une relation à autrui, permet de transmette un message ou un ensemble d'informations au travers de signes » (Pasquier, 2011, p. 11). Elle suppose donc un émetteur, un récepteur, un message et des canaux de communication. Cette action de toujours est devenue une véritable activité professionnelle, regroupant un ensemble de techniques et de métiers de plus en plus spécialisés, ensemble que désigne fréquemment par l'appellation abrégée de *com* (Benedetti & Rivière, 2017).

La communication prend en compte quatre critères : l'espace, le temps, la technique de communication ainsi que la situation dans laquelle la communication opère (Dacheux, 2004). L'espace renvoie au fait que soit l'émetteur et le récepteur se trouvent au même endroit soit ils communiquent à distance (Dacheux, 2004). Le temps signifie que la communication se déroule soit en direct soit de manière différée (Dacheux, 2004). La technique de communication envisage soit la communication directe (l'émetteur s'adresse directement au récepteur) soit, la communication interférée par un support de communication (les médias par exemple) (Dacheux, 2004). Quant à la situation, elle porte sur les circonstances dans lesquelles s'opère la communication (Dacheux, 2004).

### Section 2 : La communication d'entreprise

En matière de communication, il convient de distinguer communication réglementée et communication libre.

D'une part, toute entreprise est en effet légalement tenue à un certain nombre d'obligations en termes de communication, la plus élémentaire étant celle consistant à se faire enregistrer en tant qu'entreprise à la Banque Carrefour des entreprises [art. III.49 du Code de

droit économique] : nous l'appellerons communication règlementée. Celle-ci englobe les obligations de communication financière énumérées dans le Code des sociétés, à savoir entre autres les comptes annuels (C. soc. Art. 92) et le rapport de gestion (C. soc. Art. 95), les obligations de communication interne (avec les membres du personnel). Les manquements aux devoirs en termes de communication réglementée connaissent des sanctions spécifiques, qui peuvent parfois être pénales. Nous ne nous y attardons pas.

D'autre part, des choix s'imposent quant à la manière de communiquer avec les publics cibles : c'est la communication libre. Insistons ici sur deux points.

La communication d'une entreprise avec ses parties prenantes[3] se manifeste sous de multiples formes, dont la publicité et le design d'un produit (l'ensemble des éléments qui contribuent à son apparence physique) ou d'un service (la fonctionnalité et les formes de ce service) (Fill, 2011).

Autre élément important : le choix des canaux de communication. A l'heure actuelle, dans les entreprises, ce sont les médias sociaux qui, dans ce domaine, se taillent la part du lion, parce que ces nouvelles utilisations d'internet permettent une plus grande notoriété et un contact plus rapproché avec les internautes (Any-Gbayere, 2016), habités par l'acharnement « d'interagir les uns avec les autres et de partager des contenus, des informations et des idées » (Benedetti & Rivière, 2017, p. 124)[4]. En 1990 déjà, Janet Fulk et Charles Steinfield constataient avec justesse que « Appropriate media choice can make the difference between effective and ineffective communication. And, media choice mistakes can seriously impede successful communication – in some cases with disastrous consequences. » (Fulk & Steinfield, 1990, p. 71).

Mais comment s'orienter dans l'univers complexe des médias sociaux ? Le choix doit naturellement se faire parmi les plus en vogue. Le Portail de Statistiques statista (2017), qui s'appuie sur une base de données contenant des statistiques issues de sources fiables et glanées dans le monde entier, énumère ceux qui comptent le plus d'utilisateurs à l'heure

[3] Le terme partie prenante « recouvre l'ensemble des personnes ayant des liens avec l'entreprise » (Bloch, 2012, p. 133)

[4] Pour une approche commode de la problématique des médias sociaux et d'un de leurs sous-ensembles, les réseaux sociaux (définition, choix et utilisation, techniques pour encourager l'interaction, erreurs à éviter, moyens à mettre en œuvre au sein de l'entreprise, évaluation de son audience), nous renvoyons à Frandsen & Johansen, 2017, pp. 169-173.

actuelle, ce qui donne, dans l'ordre décroissant, le classement suivant : Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, Pinterest et LinkedIn. Ce sont précisément ceux que nous retrouvons à la STIB (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, Pinterest et LinkedIn (STIB, s.d.[a]))[5] et, dans une moindre mesure, à la Société des chemins de fer belges (SNCB) (Facebook, Instagram et Twitter (SNCB, s.d.)), pour ne prendre que deux exemples d'organisations belges qui concernent un domaine directement visé par notre propos, l'environnement des transports publics[6].

Mais il ne suffit pas de choisir les bons médias, il faut encore savoir comment les utiliser pour atteindre les publics visés. En ce qui concerne les réseaux sociaux, Loïc Bodin énumère quelques conseils généraux[7], tandis qu'A. Benedetti et P. Rivière signalent ceux qui sont à suivre en cas de crise[8]. Il peut être bénéfique de faire usage également d'un site récent dénommé Klout, qui analyse l'importance du réseau social des utilisateurs en mesurant le niveau d'activité des internautes à l'égard du contenu fourni par les utilisateurs analysés, et leur attribue un score, c'est-à-dire un chiffre sur une échelle allant de 1 à 100 (*Klout score*)(Panel # eReputation – HUBFORUM, 2013). En s'appuyant sur celui-ci, les entreprises peuvent tenter d'augmenter leur audience. Le fondateur de Klout, Joe Fernandez, dans Hub Forum à Paris en 2013[9], évoque aussi les *earned media*, qui sont les mentions « gagnées » (*earned*) gratuitement par une entreprise entre autres sur les réseaux sociaux.

[5] Pour la STIB, et plus spécialement dans le cadre d'une crise, voir bien sûr aussi notre étude cas : infra Partie 2, Chapitre 2, Section 4, § 4.

[6] Voir l'Introduction générale.

[7] 1) Il est impératif de rester cohérent par rapport à l'image de l'entreprise et donc à la communication de l'entreprise sur les autres médias. 2) Il faut faire preuve d'humilité et de sincérité.3) Il faut savoir quand interagir et quand ne pas réagir à des commentaires d'utilisateurs, et ce après avoir analysé l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur les différentes parties prenantes de l'entreprise (Bodin, 2014).

[8] Benedetti & Rivière, 2017, p. 131.

[9] Pour consulter la vidéo voir : *Panel # eReputation – HUBFORUM* [Video]. (2013). France : HUB Institute. En ligne https://www.youtube.com/watch?v=sORo9r9uwzo

**Section 3 : La responsabilité pour faute**

A ce stade de notre propos, il est indispensable d'aborder quelques notions juridiques. En son article 1382, le Code civil dispose que « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer » (C. civil. Art. 1382). L'article 418 du Code pénal édicte qu'« Est coupable d'homicide ou de lésion involontaires, celui qui a causé le mal par défaut de prévoyance ou de précaution, mais sans intention d'attenter à la personne d'autrui. ».

Selon la jurisprudence constante de la Cour de cassation – bien que cette position soit critiquée par la doctrine – la notion de faute qui traverse ces deux dispositions légales est la même, même si le droit civil et le droit pénal diffèrent dans leurs finalités, le premier visant à réparer le dommage subi par la victime, le second à punir le responsable. Précisons d'emblée que cet aspect punitif ne sera pas envisagé dans le présent travail.

En droit civil, pour qu'il y ait responsabilité pour faute, il faut l'association de trois éléments : une faute, un dommage et un lien de causalité.

Il y a deux types de fautes : la faute contractuelle et la faute aquilienne. Dans son ouvrage sur le droit des obligations, Pierre Van Ommeslaghe (2010) définit la faute contractuelle comme « l'inexécution d'une obligation contractuelle. » (Van Ommeslaghe, 2010, p. 1184). La faute aquilienne, quant à elle, est présente lorsqu'il y a « violation d'une règle légale ou réglementaire » et/ou « violation d'une norme de bon comportement » (Van Ommeslaghe, 2010, pp. 1189-1190), comprenons comportement en bon père de famille.

En ce qui concerne le dommage, nous reprenons la définition donnée par Walter van Gerven et Aloïs Van Oevelen : « Schade bestaat in het verlies van een patrimoniaal of extrapatrimoniaal voordeel » (van Gerven & Van Oevelen, 2015, p. 453), ce qui signifie que le dommage résulte de la perte d'un avantage patrimonial ou extrapatrimonial.

Enfin, le lien de causalité est mesuré selon la conditio sine qua non entre la faute et le dommage (van Gerven & Van Oevelen, 2015), d'une part, et par la théorie de l'équivalence des conditions, d'autre part.

A l'égard de la victime s'applique…« la théorie de l'équivalence des conditions » (de toutes les conditions) : dès qu'un fait générateur de responsabilité forme une cause nécessaire du dommage – la condition sine qua non de celui –, il importe peu de savoir dans quelle

proportion précise il en est la cause. (Storme, 1990, pp. 1-2). En d'autres termes, chaque personne dont la faute a constitué une cause nécessaire du dommage tel que celui-ci s'est réalisé, est tenue d'indemniser la totalité du préjudice de la victime. Certes, une fois connus les responsables, il se peut qu'il y ait entre eux des degrés différents de responsabilités justifiant que l'un soit tenu dans une mesure inférieure à l'autre, mais ceci est étranger à l'obligation de chaque responsable d'indemniser la victime pour le tout. On distingue donc le niveau de l'*obligation à la dette* de réparation de la victime, pour laquelle chaque responsable est tenue pour le tout, et la *contribution à la dette*, qui est la mesure dans laquelle, *in fine*, chaque responsable devra supporter la charge de la dette (Cornil, 1936). Il en résulte que la victime a la possibilité de réclamer le montant total de son préjudice au responsable le plus solvable, à charge pour celui-ci de récupérer auprès du ou des autres leurs quotes-parts respectives.

Nous prenons un exemple, qui est tout à fait indiqué dans le présent mémoire, celui des attentats du 22 mars 2016 à l'aéroport de Zaventem et à la station de métro Maelbeek. Il est certain que les victimes désireuses de se faire indemniser avaient le droit d'agir contre les auteurs des attentats dont la solvabilité est cependant douteuse. Mais elles avaient aussi la possibilité d'attaquer l'une des deux sociétés en cause, respectivement Brussels Airport et la STIB, en vertu de l'article 1382 du Code civil étant entendu que si la solvabilité de ces personnes morales était certaine, la mise en cause de leur responsabilité était moins évidente. Le dommage était certes avéré, mais il restait à prouver qu'il y avait eu une ou plusieurs fautes de leur part, par exemple un manquement dans la sécurité (Dubuisson & Estienne, 2017), ainsi qu'« un lien de causalité certain entre au moins l'une des fautes alléguées et les dommages subis. » (Dubuisson & Estienne, 2017, p. 220).

**Section 4 : Responsabilité pour faute et terrorisme**

Les chefs d'entreprise ne peuvent ignorer le risque terroriste, en arguant par exemple qu'il s'agit de l'affaire de l'État, de la police ou encore de l'armée : « Les dirigeants d'entreprise ont une responsabilité et doivent s'engager pour assurer un dispositif de sûreté adapté aux niveaux de menaces auxquels leur entreprise est confrontée » (Hassid, 2016, p. 65).

Mais quels sont les dispositifs de sûreté et la démarche de prévention adaptés à mettre en place ? Le Centre fédéral de crise[10] a édité en 2005 une brochure intitulée « Terrorisme et extrémisme : Les mesures de protection que les entreprises peuvent prendre », qui décrit notamment les mesures préventives concrètes qui peuvent être mises en place (Neven, 2005). Malgré sa date, ce texte n'a pas vieilli.

**Section 5 : Lien entre communication et responsabilité pour faute**

Il advient qu'une entreprise reconnaisse avoir commis une faute par le biais d'une communication explicite. Il se peut aussi que l'entreprise tente de cacher sa faute – ou l'ampleur de celle-ci – en faisant usage d'une communication au contenu volontairement manipulé. Il est enfin possible que, volontairement ou non, elle opte pour une communication dont le contenu est illicite et, par conséquent, fautif.

La crise Perrier, en 1990, illustre bien le cas de la reconnaissance explicite de la faute qui a été commise. Rappelons que l'élément déclencheur de cette crise fut la découverte dans l'eau Perrier d'un taux de benzène supérieur à la normale. La société française opta pour la transparence et retira toutes ses bouteilles en circulation dans plusieurs pays (Appel, 1999)[11]. Cette stratégie de reconnaissance explicite a été payante. En imaginant ce qu'allait être la réaction du consommateur, Perrier a transformé le rôle de celui-ci : davantage qu'un client, elle en a fait un acteur important dans la crise (Appel, 1999) ; par le biais d'une communication habile, elle a transformé une crise grave en une opportunité.

L'affaire BP, ou plus exactement l'explosion d'une plate-forme dans le Golfe du Mexique en 2010 et les tentatives du géant pétrolier de dissimuler l'importance des dégâts de la marée noire qui s'ensuivit (Challenfes.fr, 2010), est, quant à elle, l'exemple d'une communication au contenu volontairement manipulé. Ce qu'il faut mettre en évidence ici, ce n'est pas de savoir si BP avait commis une faute ou non, mais le fait que, par sa

[10] Le Centre de crise relève du SPF Intérieur et a été créé en 1986 à la suite de plusieurs incidents, des attentats terroristes notamment, afin de garantir la transmission d'informations importantes, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en temps de crise, à tous les organes compétents (Crisiscentrum, s.d.). Cette brochure est téléchargeable sur le site du centre de crise à l'adresse https://centredecrise.be/fr/publication/prevention-contre-le-terrorisme-dans-le-secteur-prive-0.

[11] Pour l'analyse détaillée de la communication de Perrier lors de cette crise, consulter : Appel, V. (1999). Perrier : la mise en système médiatique d'une crise. *Communication et organisation, 16*, 1-9. doi : 10.4000/ communicationorganisation.2258

communication désastreuse (elle a notamment empêché pendant un long moment la publication de vidéos), la société a favorisé la genèse de nombreuses critiques et d'actions.

Quant à l'illicéité du contenu de la communication, elle peut se manifester de manières d verses : soit par la violation de la législation existante, soit par un comportement déloyal en matière commerciale, comme l'atteinte à l'activité ou à la réputation d'une l'entreprise (par exemple par le placement sur son propre site d'un lien vers un autre site contenant un discours dénigrant sur les concurrents) ou de l'un de ses produits (Ricbourg-Attal, 2014)[12].

Il est donc impératif d'être attentif au contenu de la communication d'un point de vue juridique.

**Section 6 : Implications de la présence d'une faute**

Lorsqu'une entreprise est soupçonnée d'une faute, il y a un risque qu'un ou plusieurs tiers ne lui intentent une procédure en responsabilité civile devant le juge compétent et, s'il s'avère que la faute est prouvée et qu'un dommage a été causé à autrui, la contraignent à réparer ce dommage de manière intégrale. Cette réparation intégrale peut conduire au versement de montants faramineux de dommages et intérêts[13].

Selon Pieter Gillaerts (2017)[14], chercheur à la KU Leuven, on note dans la jurisprudence une évolution du principe de la réparation intégrale, mais rien n'est encore fait à l'heure actuelle sur le plan légal. Des lignes directrices pour la codification du nouveau Code civil existent, mais la jurisprudence est fondamentale et abondante, du fait que certaines matières, comme par exemple le droit de la responsabilité tel qu'il est dans le Code civil actuel, apparaissent comme « un véritable système de précédents » (Geens, 2016, p. 28).

---

[12] Pour de plus amples informations concernant le contenu illicite de la communication, consulter : Ricbourg-Attal, E. (2014). *La responsabilité civile des acteurs de l'internet ; Du fait de la mise en ligne de contenus illicites.* Bruxelles : Larcier.

[13] Témoins les milliards de dollars payés dans le cas de l'affaire BP en 2010.

[14] Pour plus d'informations à ce sujet, aller voir Gillaerts, P. (2017). *Deviating from the principle of full compensation in Belgian tort law*. Brugge, Belgique: die Keure.

## Chapitre 3 : La communication de crise

Dans le présent chapitre, nous tenterons de cerner ce qu'est la communication de crise, avant d'expliquer, en deuxième lieu, comment l'organiser dans le temps et quelles sont les stratégies possibles, et de terminer par l'examen de la stratégie qu'elle suppose, notamment dans le cas des entreprises publiques.

### Section 1 : Qu'est-ce que la communication de crise ?

La communication de crise est l'« ensemble des actions de communication engagées dans une période de difficultés aiguës… Ces actions ont pour but d'éviter une dégradation importante de l'image de l'entreprise » (Demont-Lugol, Kempf, Rapidel, & Scibetta, 2006 p. 339). Cette première définition semble ne prendre en compte que les actions de communication menées pendant la crise. Robrechts et Wils (2015) en ont élaboré une autre pour le compte de la FEB. Selon eux, la communication de crise est :

> la transmission d'informations des émetteurs aux destinataires dans le but de limiter l'escalade de la crise et les conséquences matérielles et immatérielles qui y sont liées. La communication est essentielle pour fournir au plus vite à toutes les personnes concernées des informations correctes et complètes, dès que la crise se présente et par la suite aussi. (Robrechts & Wils, 2015, p. 41)

Cette deuxième définition lie la communication à des « informations correctes et complètes », ce qui pose question, car, si l'entreprise a une part de responsabilité dans la survenance d'une crise, doit-elle en toute circonstance communiquer à ce propos ? Nous aborderons ce point plus loin dans le chapitre.

Pour Thierry Libaert (2015), « La communication de crise est une branche de la communication d'entreprise. » (Libaert, 2015, p. 14) qui « doit s'appréhender comme une discipline non autonome et transverse » (Libaert, 2015, p. 15).

Pour terminer, ajoutons les considérations émises par les auteurs de deux ouvrages récents déjà cités plusieurs fois. Le premier, dû à deux experts français, Arnaud Benedetti et Priscille Rivière, s'intéresse à la communication en général en soulignant sa professionnalisation actuelle et son importance grandissante : « La montée en puissance des

activités de *com*, loin d'être un artifice politique, témoigne surtout de l'irrésistible reconnaissance de la communication, en tant que valeur et nécessité. » (Beneditti & Rivière, 2017, p. 148). Le second, consacré spécialement à la communication de crise, insiste avec raison sur l'évolution de ce concept au cours des 60 dernières années. Si auparavant le principal émetteur en était l'entreprise, à l'heure actuelle ce n'est plus le cas : avec l'avènement du Web 2.0, les informations circulent dans tous les sens et l'entreprise se doit de prendre en compte tous les médias existants (Frandsen & Johansen, 2017).

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons définir la communication de crise en entreprise comme l'ensemble des informations transmises par l'entreprise à destination de ses parties prenantes, prenant en compte tous les médias existants, afin de limiter les effets d'évènements néfastes à l'image de l'entreprise et les conséquences matérielles et immatérielles engendrées par ces évènements.

## Section 2 : L'organisation dans le temps de la communication de crise

Envisagée dans son déroulement, la communication de crise comporte trois phases : la phase anticipative à la crise, la phase durant la crise et la phase après la crise. (Robrechts & Wils, 2015)  Ces trois étapes sont étudiées en détail par Frandsen & Johansen[15].

La phase anticipative est marquée par une démarche primordiale, l'élaboration d'un plan de communication de crise (Robrechts & Wils, 2015). Il est essentiel en effet de s'interroger avec attention sur les risques potentiels qui guettent l'entreprise et de préparer les réponses et les moyens afférents adéquats, car, en cas de crise, le facteur temps est déterminant. Il faut réagir très vite pour, d'une part, répondre aux questions qui fusent notamment sur les médias sociaux, par définition très réactifs, ou corriger les informations erronées qui peuvent y circulent, et, d'autre part, faire face aux journalistes toujours en soif d'informations et d'interviews de l'un ou l'autre responsable de l'entreprise (Gabay (2001). Bien menée, cette démarche préparatoire est un facteur déterminant pour une communication efficace. Les informations qu'elle traitera concerneront l'entreprise, son environnement et les explications à fournir sur les accidents potentiels (Gabay, 2001).

[15] Frandsen & Johansen, 2017, pp. 69-87.

La gestion durant la crise est au cœur de la communication de crise. Durant cette période, il faut que la stratégie choisie[16] soit appliquée et qu'elle soit cohérente avec les objectifs généraux poursuivis par l'entreprise, afin de permettre à cette dernière d'assurer la continuité de ses activités courantes et de ne pas mettre à mal sa réputation.

Enfin, pendant la phase consécutive à la crise, il faut le « lancement d'un programme de communication en rupture avec la crise et offrant de nouvelles perspectives d'avenir. » (Heiderich, 2010, p. 139). De plus, l'entreprise doit informer les différentes parties prenantes des résultats de l'enquête menée sur la crise ainsi que des résultats de la gestion de celle-ci (Robrechts & Wils, 2015). Robrechts & Wils (2015) conseillent en outre qu'une évaluation et une actualisation du plan de communication de crise soient faites.

Ajoutons qu'envisager la gestion de crise tel une gestion temporelle a été critiquée dans la littérature récente, entre autres parce il n'est pas toujours possible de déterminer avec précision quand et où se situe chacune des étapes (Frandsen & Johansen, 2017).

## Section 3 : Gestion stratégique de la communication de crise

Pour disposer d'une stratégie de communication de crise adéquate, l'entreprise doit étudier en profondeur son environnement externe (voir plus haut la phase anticipative à la crise), et tenir compte de sa stratégie générale de communication. Celle-ci et celle-là doivent être cohérentes (Libaert, 2015).

Selon Bloch (2012), la stratégie de communication de crise se décompose en 5 éléments :

- la détermination des priorités en termes de publics auxquels l'entreprise doit s'adresser lorsque la crise survient
- le contenu des messages qui seront diffusés dans les médias
- le moment où il faut prendre la parole
- la manière dont il faut prendre la parole
- l'endroit où il faut prendre la parole

Dans le cadre du présent mémoire, nous nous arrêterons sur les priorités liées aux publics à viser et sur les stratégies liées au contenu des messages à diffuser dans les médias.

[16] Voir ci-après la Section 3.

En ce qui concerne le premier point – les priorités en termes de publics –, il faut distinguer communication interne et communication externe. Didier Heiderich (2010) insiste sur la nécessité d'une communication interne cohérente, afin qu'il y ait une unicité d'informations et que chaque membre du personnel ait le même discours par rapport à la crise. Pour les publics externes, il est indispensable de fixer leur hiérarchie et la manière de communiquer avec eux, cette dernière variant selon le type de crise, selon le rapport que l'entreprise entretient avec eux et selon les objectifs généraux de l'entreprise.

Selon Thierry Libaert (2015), il y a trois sortes de stratégies de communication de crise, à savoir la stratégie de reconnaissance de la responsabilité, la stratégie de projet latéral et la stratégie du refus. Dans la stratégie de reconnaissance, Coombs (2012) distingue deux options : la stratégie de compensation (l'entreprise donne de l'argent ou un cadeau aux victimes éventuelles) et la stratégie d'excuses publiques (l'entreprise assume l'entière responsabilité des faits). Il est important ici que l'entreprise soit plus rapide que les médias dans la diffusion de l'information afin de souligner d'emblée sa bonne foi (Bouthinon-Dumas, Pignard-Cheynel, Karila-Vaillant, & Masson, 2015).

Pour ce qui est de la stratégie du projet latéral, celle-ci consiste à déplacer le centre du débat afin de minimiser sa responsabilité (Bouthinon-Dumas et al., 2015). Deux possibilités s'ouvrent alors à l'entreprise, soit présenter des excuses en disant qu'elle n'avait aucune intention de nuire ou qu'elle n'avait pas le contrôle des événements, soit se justifier en minimisant les dommages encourus (Coombs, 2012).

Enfin, la stratégie du refus propose trois attitudes : soit attaquer l'accusateur lors d'une confrontation, soit nier l'existence d'une crise, soit écarter toute responsabilité en rejetant celle-ci sur un tiers (Coombs, 2012). La stratégie du refus est une stratégie dangereuse car, si elle s'appuie sur le mensonge et que celui-ci est révélé, l'entreprise risque de perdre toute crédibilité.

Selon Martial Pasquier (2011), la stratégie du refus n'est pas envisageable pour les entreprises publiques, du fait que celles-ci sont tenues d'informer davantage que les entreprises privées, que les voies non judiciaires sont plus nombreuses pour accéder à la vérité et enfin que les médias s'intéressent plus à une crise qui survient dans le secteur public qu'à une crise qui touche la sphère privée. Il reste donc les stratégies de reconnaissance et de projet latéral. Cependant, son point de vue est contestable, l'exemple d'Air France avec le crash du

Concorde le 25 juillet 2000 (Le Monde.fr, 2012) le montre. En effet, Air France adopta la stratégie du refus en rejetant les accusations à son encontre et fut même indemnisée.

Le même auteur donne plusieurs règles à suivre par rapport à la communication de crise dans le secteur public, citons-les :

- Informer de manière active (ne pas attendre que la pression externe s'exerce)
- Informer de manière continue
- Vérifier les informations avant de communiquer et produire la vérité
- Corriger les informations ou les rumeurs infondées
- Eviter d'émettre des hypothèses
- Tenir compte des aspects émotionnels
- Ne pas attribuer de responsabilités à des causes ou des personnes sans en être absolument sûr
- S'exprimer de manière claire et répéter, le cas échéant, les informations
- Eviter des contradictions entre paroles et actes
- Traiter les médias de la même manière et penser à leurs priorités en termes d'informations
- Veiller à l'unicité du contenu de l'information
- Rester ouvert au dialogue et accepter la contradiction
- Soigner la communication interne.

Pasquier, 2011, p. 297

La notion de transparence – le mot vient « [d]u latin trans-parere = " laisser passer à travers " » (Benedetti & Rivière, 2017, p.116) – doit être comprise dans le chef de l'entreprise non pas comme l'« oblig(ation) de tout dire » (Benedetti & Rivière, 2017, p. 116), mais comme celle de transmettre aux différents publics des éléments qui « doivent être vrais et factuels » (Benedetti & Rivière, 2017, p.116). Elle est importante car la confiance entre l'entreprise publique et les citoyens est primordiale (Zémor, 2005). Frank Van Oss (2016) va dans le même sens : dans une présentation, faite le 21 octobre 2016, sur la communication de crise lors des attentats du 22 mars 2016 à Bruxelles[17], il insiste sur le fait que ne rien dire n'est pas une option et qu'il faut dire la vérité mais ne pas faire de commentaire sur sa propre culpabilité.

[17] Le PDF média training de la présentation est téléchargeable à l'adresse suivante : https://www.kortom.be/presentatie/7534/studiedag-een-dag-als-een-ander---over-crisiscommunicatie-na-de-aanslagen-van-223

Le même auteur précise également qu'il ne faut pas s'axer prioritairement et uniquement sur les implications juridiques mais plutôt prendre en compte toutes les parties prenantes, car, pour l'entreprise, remporter un procès n'est pas synonyme de conservation de sa clientèle (Van Oss, 2016). Notons cependant que ne pas prendre en considération les implications légales peut avoir un impact négatif, comme par exemple, dans un cas extrême, la faillite de l'entreprise, confrontée dans ce cas à l'obligation de payer des indemnités qui dépassent ses possibilités financières ou à des retombées néfastes pour sa réputation,

## Conclusion

L'enquête menée dans la Première partie du présent mémoire nous a permis de retenir les définitions des concepts suivants directement utiles à notre propos :

- Crise : événement soudain, issu ou non d'un processus évolutif prévisible, qui fait courir un péril grave à l'organisation frappée par cet évènement.

- Attentat : action violente et criminelle contre les personnes, les biens privés ou publics et/ou les institutions.

- Attentat terroriste : attentat visant à faire passer un message ou à atteindre un objectif politique.

- Communication : processus intentionnel ou non qui permet de transmettre un message ou des informations au travers de signes. Depuis quelques décennies, ce terme désigne une véritable activité professionnelle, présente au sein des organisations d'une certaine importance, qui regroupe un ensemble de techniques et de métiers de plus en plus spécialisés.

- Communication de crise en entreprise : l'ensemble des informations transmises par l'entreprise à destination de ses parties prenantes, prenant en compte tous les médias existants, afin de limiter les effets d'évènements néfastes à l'image de l'entreprise et les conséquences matérielles et immatérielles engendrées par ces évènements.

- Responsabilité pour faute : principe selon lequel « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer » (art. 1382 du Code civil), ce qui suppose l'association de trois éléments : une faute, un dommage et un lien de causalité. Le lien entre cette responsabilité civile et la communication a été particulièrement mis en évidence : comment communiquer sur la gestion des conséquences dommageables d'une situation sans reconnaître qu'on a fautivement causé celle-ci ?

Les concepts théoriques de l'étude ayant été précisés, il convient maintenant de voir ce qu'il en est dans la pratique. Ce sera l'objet de notre Deuxième partie, consacrée à l'étude de la communication d'une importante société publique bruxelloise dans le cadre d'une crise grave qui a secoué tous les citoyens du pays : les attentats du 22 mars 2016 à l'aéroport de Zaventem et dans le métro de Bruxelles.

# Partie 2 : Étude de cas : L'attentat du 22 mars 2016 à la station Maelbeek à Bruxelles et la communication de la STIB

## Introduction

L'étude de cas qui suit s'appuie sur des matériaux dont une large part a été récoltée dans des circonstances particulières évoquées dans notre Introduction générale. Il s'agit tout d'abord de l'interview que nous ont accordée le 19 juin 2017 Françoise Ledune, directrice de la Communication de la STIB et Chris Van Sumere, directeur du Service juridique de la même société ; son texte est retranscrit dans l'Annexe 2 et précédé, en Annexe 1, de celui du guide d'entretien. Ce premier lot d'informations est complété par les réponses fournies le 19 juillet 2017, soit un mois après notre rencontre, par les deux prénommés à une série de questions complémentaires que nous leur avons posées (questions et réponses en Annexe 3). À ces témoignages s'ajoutent des communiqués de presse de la STIB et d'autres informations publiées d'une manière ou d'une autre par cette dernière, ainsi qu'une série de données tirées d'articles de presse jugés pertinents. Bien qu'à première vue un peu maigre, le dossier documentaire ainsi constitué n'en est pas moins solide, car il rassemble des éléments qui, se confirmant ou s'infirmant, tirent leur valeur de leur provenance en même temps que de leur datation. Les uns en effet proviennent de l'entreprise qui nous intéresse et d'autres sont étrangers à celle-ci, ce qui favorise une approche plus objective. En outre, certains sont tout à fait contemporains des évènements en cause tandis que d'autres leur sont postérieurs de près de 15 mois, ce qui permet une prise de recul bénéfique.

Nous entamerons cette partie par une présentation de la STIB et le rappel des faits survenus à Bruxelles le 22 mars 2016 qui sont à la base de la crise objet de notre étude. Dans un deuxième temps, nous analyserons la gestion de la communication de la société, d'abord d'un point de vue général et ensuite dans le cas d'une crise comme celle qui nous occupe. Nous identifierons enfin les points forts et les points faibles de cette gestion pour terminer par quelques recommandations à l'intention des entreprises publiques.

# Chapitre 1 : Présentation sommaire de la STIB et des attentats du 22 mars 2016

## Section 1 : Une société [de transport public] bruxelloise importante

Née en 1954, la Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB) – en néerlandais Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel (MIVB) – est une association de droit public chargée de l'exploitation du service public des transports en commun urbains dans le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale sous la tutelle de cette dernière (STIB, s.d.[b])[18]. Ce cadre juridique et cette fonction lui sont actuellement dévolus par l'ordonnance du 22 novembre 1990 (Moniteur belge du 28 novembre 1990), adoptée au lendemain de la réforme institutionnelle de 1989 (STIB, s.d.[b])[19]. La société est liée à la Région par un contrat de gestion qui fixe tous les 5 ans les obligations de chacune des parties, le contrat actuel couvrant la période 2013-2017 (STIB, 2016[a])[20]. Elle est gérée par un conseil d'administration, un comité de gestion et un administrateur-directeur général (STIB[a], 2016).

Voici quelques chiffres qui permettent de situer la STIB dans son contexte socio-économique. Au 31 décembre 2016, elle exploitait 82 lignes (métros, trams et bus) sur un territoire comprenant les 19 communes de la Région bruxelloise et 11 communes périphériques, ce qui représente une superficie de 241,5 km². En 2016, 1.165 véhicules ont circulé sur son réseau riche de 4 lignes de métro (doté de 69 stations), 17 lignes de tram et 50 lignes d'autobus. Son effectif s'élevait à 8.295 collaborateurs (STIB, 2016[b]), ce qui fait de la STIB – la chose doit être soulignée – l'un des plus gros employeurs de la Région bruxelloise. Autre information notable pour notre propos et qui concerne sa clientèle : au cours de 2015, donc pendant les 12 mois de l'année qui a précédé celle de l'attentat commis dans le métro, près de 135 millions de voyageurs ont emprunté ce dernier (STIB, 2015).

[18] Son siège social est établi rue Royale 76 à 1000.

[19] Les renseignements qui précèdent tirés de la page du site de la STIB intitulée *La STIB d'hier à aujourd'hui*, qui fournit un aperçu commode des dates marquantes de l'histoire de la société de 1869 à aujourd'hui. On notera avec intérêt que cet aperçu s'arrête (dernière vérification faite le 17 décembre 2017) à décembre 2015 et qu'il n'y est par conséquent pas question des évènements du 22 mars 2016.

[20] Même si un nouveau contrat de gestion pour la période 2018-2022 est évoqué dans des documents émanant de la Région de Bruxelles-Capitale, il ne nous a pas été possible de savoir où le projet en était effectivement.

## Section 2 : L'élément déclencheur de la crise

La journée du mardi 22 mars 2016 est restée gravée dans la mémoire des Belges en raison de la gravité des évènements qui l'ont marquée et qui ont lourdement affecté la STIB.

Tout s'est passé très vite. Aux alentours de 8h00, des tirs se font entendre dans le couloir des départs de l'aéroport international de Zaventem suivis peu après de deux explosions : dans la foule présente en masse, c'est la panique. Une heure plus tard, à 9h11, une nouvelle explosion se produit mais cette fois dans la station de métro Maelbeek, à Bruxelles, non loin du siège des institutions européennes : une voiture de la rame sur le point de quitter la station en direction du centre de la ville est déchiquetée. Dans l'heure qui suit, tout le réseau du métro est à l'arrêt et toutes les stations sont vides (Rtbf.be, 2016[a])[21]. Le bilan définitif des personnes décédées au cours de cette journée ne sera connu que quelques jours plus tard : 32 au total, dont 16 du fait de l'explosion de Maelbeek (l'avenir.net, 2016), auxquelles il faut bien sûr ajouter les victimes blessées plus ou moins grièvement. La mobilité dans le réseau du métro sera affectée pendant plus de huit semaines[22].

Très vite, les autorités belges sont fixées sur la nature des évènements : les deux explosions de Zaventem et celle de la station Maelbeek: sont bien des attentats-suicides à la bombe. Dans l'après-midi du même jour, ceux-ci sont d'ailleurs revendiqués par l'organisation terroriste État islamique (L'Obs, 2016). Pour la STIB, il s'agit d'une crise majeure (STIB, 2016[c]).

[21] Pour le déroulement détaillé de la journée du 22 mars 2016, consulter : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_attentats-de-bruxelles-revivez-la-journee-du-22-mars-en-images?id=9249433,. Voir aussi la chronologie reconstituée par la Commission d'enquête parlementaire et relayée notamment par la Libre Belgique : http://www.lalibre.be/actu/belgique/attentats-de-bruxelles-la-chaine-de-communication-n-a-pas-ete-optimale-574f3d4e35702a22d7ee90a8

[22] Voir infra Section 2.

## Chapitre 2 : La gestion de la communication de la STIB à la suite de la crise du 22 mars 2016

Dans ce chapitre, nous utilisons comme principale source d'information les données fournies, comme signalé plus haut, par la directrice de la Communication Françoise Ledune et le directeur du Service juridique de la STIB, Chris Van Sumere, lors d'une interview le 19 juin et par mail le 19 juillet 2017.

Depuis quelques années, la STIB utilise les médias sociaux entre autres pour informer sa clientèle sur la situation de son réseau, notamment en cas d'incidents non prévisibles, et pour répondre aux questions et plaintes des usagers (STIB, s.d.[a]). Les médias les plus utilisés sont Facebook et Twitter (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017). Chaque message fait l'objet d'un suivi, pris en charge par les services Presse et Clientèle. En cas de crise, la coordination entre ces deux départements est assurée par le service Communication (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017). Lors de la crise consécutive à l'attentat dans le métro du 22 mars 2016, les échanges ont été extrêmement importants, comme en témoignent les chiffres suivants (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017) :

| Date | Nombre de messages |
|---|---|
| 22 mars 2016<br><br>(1 heure après l'attentat) | 2.303 |
| 22 mars 2016<br>(en fin de journée) | 8.400 |
| 7 jours après l'attentat | 42.000 |
| 1 mois après l'attentat | 66.400 |

À titre comparatif, signalons qu'en période normale, le nombre de messages reçu s'élève à 300/400 messages par jour (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017).

**Section 1 : La politique générale de communication/Communication générale et communication de crise**

La communication générale de la STIB, qu'elle soit interne ou externe, repose sur quatre grands objectifs : 1) la satisfaction des clients, 2) la fierté et l'engagement des collaborateurs, 3) la volonté de performance de l'entreprise et 4) la transparence (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Lors de son interview, la directrice de la Communication a insisté sur le fait que la politique de la société est de « communiquer de la manière la plus transparente possible vis-à-vis, tant des utilisateurs du transport public que vis-à-vis de nos collaborateurs et vis-à-vis des médias, qui sont un vecteur de communication mais en même temps un interlocuteur » (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). À ses yeux, cette transparence est particulièrement respectée en période de crise : « …de manière générale, nous suivons un des grands enseignements qui est de ne jamais mentir » (F. Ledune, interview, 19 juin 2017).

Comme toute entreprise, la STIB peut être confrontée à différents types de crises et a dès lors mis au point dès les origines un certain nombre de mesures rassemblées dans un plan d'urgence et envisageant l'ensemble des risques liés à l'exploitation d'un réseau de transport public (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Dans ce domaine, elle met à profit les contacts entretenus avec les exploitants de réseaux de transport public de 96 pays par le biais de l'Union internationale des transports publics (UITP) dont la STIB est membre (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017).

C'est à partir de 2014 que ce plan de gestion de crise prend en compte le fait terroriste : au mois d'août de cette année, une analyse des risques terroristes est menée et une plateforme spécifique rassemblant tous les acteurs compétents en termes de sécurité à Bruxelles est mise place. En novembre 2015, peu avant les attentats de Paris (du 13 de ce mois), le dispositif existant est complété par la nomination d'un Chief Security Officer (CSO) (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Depuis 2015 également, la STIB entretient une collaboration rapprochée avec ses partenaires de Transport for London (TFL), eux-mêmes victimes d'un attentat en 2005. Dans la foulée, toujours en 2015, le plan de communication de crise, qui existe depuis 2010, est lui aussi actualisé (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017).

En comparant le témoignage de la directrice de la Communication de la STIB qui précède avec celui d'un autre collaborateur de la société (Eric Buslot, conseiller Prévention), qui s'est exprimé lors de la deuxième journée des auditions de la Commission parlementaire

sur les attentats rapportées et commentées par la presse orale (RTBF et RTL), nous avons noté une divergence de vues digne d'intérêt. Si E. Buslot recoupe les dires de F. Ledune sur l'existence d'une démarche de prévention contre les risques liés au terrorisme dès 2014, il est en revanche plus critique que sa collègue en ce qui concerne le contenu du plan de crise : pour lui cette démarche était loin d'être aboutie en mars 2016 (RTL INFO, 2016[a]). Cette discordance doit être soulignée, car elle suggère que l'information fournie par notre principale source n'est pas toujours complète. Nous y reviendrons plus bas, à propos des règles suivies par la STIB dans sa communication de crise[23].

L'actualité du terrorisme va évidemment obliger les sociétés de transport public à poursuivre leurs échanges. Après la triple attaque de Bruxelles du 22 mars 2016 qui a suivi de peu les attentats de Paris, une séance spéciale d'échanges sur la thématique du risque terroriste est organisée par le secrétaire général de l'UITP. En outre, intéressée par l'expérience acquise par la STIB, la Régie autonome des transports parisiens (RATP) s'est rendue plusieurs fois depuis à Bruxelles pour s'informer sur la gestion de crise et la communication de crise de voisine bruxelloise (F. Ledune, mail, 19 juillet 2017).

**Section 2 : La gestion dans le temps de la communication de crise**

Comme signalé dans la partie théorique, la communication de crise se gère en trois phases : avant, pendant et après la crise[24]. Si, dans le cas précis de la crise liée à l'attentat dans le métro à Maelbeek, la première phase est facile à déterminer (avant le 22 mars, date de l'attentat), les deux autres le sont nettement moins. Après examen des informations en notre possession, nous avons fixé la deuxième à la période allant du 22 mars au 14 mai 2016, date du retour à la normalité de l'offre de transport, c'est-à-dire à la réouverture de tous les accès aux différentes stations du métro (STIB, 2016[d]). Quant à la troisième phase, elle s'étend du 15 mai 2016 à aujourd'hui.

[23] Voir infra Section 4, § 2.

[24]Voir supra Partie 1, Chap.3, Section 2.

§ 1 : Avant la crise

Le plan de communication de crise (revu en 2015, comme dit plus haut) est adapté en continu et des exercices sont effectués régulièrement, afin que tout le monde en interne en ait une bonne connaissance et sache ce qu'il y a à faire au moment voulu (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Ce plan – il est important de le préciser – tient évidemment compte de la législation régionale en la matière, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale étant l'actionnaire exclusif de la STIB, et plus spécifiquement des directives du plan de communication de crise mise au point par celui-ci. Il intègre également les obligations légales générales, ce qui explique que le Service juridique de la STIB soit lui aussi un interlocuteur privilégié de celui de la Communication, et ce avant, pendant et après la crise (F. Ledune et C. Van Sumere, interview, 19 juin 2016).

§ 2 : Pendant la crise

La STIB a en tout premier lieu informé sa clientèle sur ce qui se passait et ce dans les meilleurs délais (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Une vidéo réalisée le 22 mars par un témoin présent le 22 mars dans le métro permet d'entendre des agents de la STIB donner des instructions (Rtbf.be, 2016[a]). Ce même jour, la STIB publie un communiqué de presse[25], dans lequel elle signale les évènements survenus et leur première conséquence : l'arrêt de la totalité du réseau (Rtbf.be, 2016[a])[26]. Elle fait part de sa tristesse dans une autre actualisation du même communiqué de presse[27] (STIB, 2016[e]) et précise la situation de l'offre de transports en commun pour le lendemain matin, 23 mars[28]. Les communiqués se sont poursuivis les jours suivants afin de tenir les voyageurs au courant de l'évolution de la situation sur le réseau et notamment sur la réouverture progressive du métro (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Le

[25] Communiqué de presse du 22 mars 2016

[26] Il y a eu plusieurs actualisations d'un même communiqué de presse initial que nous n'avons pas pu retrouver. Nous disposons toutefois d'une capture d'écran du communiqué de presse confirmant l'explosion et indiquant que le réseau est à l'arrêt : voir https://www.rtbf.be/info/societe/detail_attentats-de-bruxelles-revivez-la-journee-du-22-mars-en-images?id=9249433

[27] Communiqué de presse du 22 mars 2016

[28] Notons qu'il y a probablement eu au cours de la journée du 22 mars 2016 plusieurs autres actualisations des informations, notamment à propos de la reprise de la circulation de certains bus en fin de journée organisée en vue de faciliter les retours à domicile des navetteurs.

25 mars, le Service de presse demande instamment à la presse de ne plus chercher à contacter le conducteur qui conduisait la rame de métro lors de l'attentat et dont l'identité et la photo avaient été diffusées (STIB, 2016[f]) ; le Conseil d'administration fait part de son soutien aux victimes des attentats et à leur famille (STIB, 2016[c]**).** Le 22 avril, un mois après l'attentat, la société fait savoir qu'en attendant la réalisation d'une œuvre d'art commémorative, elle a fait installer dans la station Maelbeek un panneau du souvenir sur lequel les voyageurs qui le souhaitent pourront exprimer leur sympathie envers les victimes (STIB, 2016[g]). Voici un dernier témoignage, qui révèle à la fois l'atmosphère très particulière qui régnait alors chez les usagers du métro et le souci de la STIB de réagir très rapidement aux événements. Le 30 mars, soit huit jours après l'explosion, un voyageur constate la présence, dans une rame de métro, sur un panneau d'affichage électronique indiquant normalement la destination du véhicule, d'un message de quatre lettres qui semble être *BOOM*, message qu'il trouve inquiétant et qu'il publie sur Twitter. Quelque temps plus tard, une porte-parole de la STIB précise qu'il s'agit d'un bug informatique et non du piratage d'un éventuel mauvais plaisantin (RTL INFO, 2016[b]).

§ 3 : Après la crise

Soucieuse du devoir de mémoire qui s'imposait, la STIB a publié deux mois jour pour jour après l'attentat, le 22 mai 2016, une vidéo reprenant les témoignages de nombre de ses collaborateurs qui ont évoqué leur ressenti par rapport aux évènements de Maelbeek (Rtbf.be, 2016[b]). C'est un document à la fois sobre et poignant. De même, elle a fait réaliser une œuvre d'art commémorative de ces tragiques évènements qu'elle a présentée aux victimes et familles lors d'une cérémonie privée le 18 juillet 2016 et qui fut inaugurée officiellement le lendemain (STIB, 2016[h]). Un autre hommage fut organisé par ses soins lors du premier anniversaire de l'attentat, le 22 mars 2017, sous une double forme : une minute de bruit à 9h11 organisée par son personnel, auquel les voyageurs présents sont invités à s'associer par des applaudissements, sur l'ensemble du réseau à l'arrêt et, d'autre part, une cérémonie privée au sein de la station de métro Maelbeek (STIB, 2017[a]).

En date du 10 janvier 2017, la société lança une vaste campagne (communiqués de presse, affiches, etc.) visant à informer sa clientèle de l'existence d'un nouveau numéro d'appel unique et gratuit (le n° 1707) pour signaler tout objet ou comportement suspect sur le réseau (STIB, 2017[b]).

## Section 3 : Communication de crise et responsabilité pour faute

La communication officielle mise en œuvre par la STIB pendant et après la crise du 22 mars 2016 permet-elle de déceler la reconnaissance d'une faute à sa charge ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons analysé les communiqués de presse pertinents, c'est-à-dire en lien direct et explicite avec l'attentat, publiés par elle et disponibles sur son site[29] pour la période qui débute le 22 mars, ce qui donne le tableau suivant :

**Nombre de communiqués de presse pertinents**

| | |
|---|---|
| Pendant la crise (du 22 mars au 14 mai 2016[30]) | 19 communiqués |
| Après la crise (à partir du 15 mai 2016 jusqu'au 19 décembre 2017[31]) | 3 communiqués[32] |

Nous y avons recherché les termes suivants : *faute(s), dédommagement(s), indemnité(s), dommage(s) et intérêt(s), compensation(s)* ou *excuse(s)*, à première vue susceptibles de suggérer un lien avec une faute commise par la STIB. Aucun de ceux-ci n'y apparaît[33]. Nous pouvons donc en déduire que, dans sa communication officielle, la société n'évoque jamais une quelconque faute ou responsabilité de sa part.

---

[29] À l'adresse https://stib.prezly.com/. S'y ajoute un communiqué de presse disponible en capture d'écran dans un article de la RTBF lisible sur https://www.rtbf.be/info/societe/detail_attentats-de-bruxelles-revivez-la-journee-du-22-mars-en-images?id=9249433.

[30] Voir supra Partie 2, Section 2.

[31] Date de notre dernière consultation des communiqués de presse.

[32] Les trois références suivantes : STIB. (2016). *Œuvre d'art commémorative à Maelbeek*. En ligne https://stib.prezly.com/oeuvre-dart-commemorative-a-maelbeek, consulté le 10 novembre 2017, STIB. (2017). *Une minute de bruit en hommage aux victimes des attentats du 22 mars*. En ligne https://stib.prezly.com/une-minute-de-bruit-en-hommage-aux-victimes-des-attentats-du-22-mars, consulté le 10 novembre 2017, STIB. (2017). *Un numéro d'appel unique pour signaler tout objet ou comportement suspect sur le réseau de la STIB*. En ligne https://stib.prezly.com/un-numero-dappel-unique-pour-signaler-tout-objet-ou-comportement-suspect-sur-le-reseau-de-la-stib, consulté le 10 novembre 2017

[33] Le mot excuse apparaît une fois, le 29 mars 2016 (« La STIB s'excuse auprès des voyageurs pour ce malentendu » (STIB, 2016[i], § 6), ceci dans le cadre de la rectification d'une annonce faite plus tôt à propos de l'exploitation du réseau souterrain.

## Section 4 : Analyse de la communication de crise de la STIB

Envisageons successivement l'émetteur, le contenu et les destinataires de la communication de crise de la société, ainsi que les canaux utilisés.

### § 1 : L'émetteur

En cas de crise, c'est bien sûr au service Communication qu'incombe la transmission de l'information aux destinataires visés (F. Ledune, interview, 19 juin 2017) et, pour ce faire, il dispose d'un plan de communication de crise dont il a été question plus haut[34]. Il faut y ajouter la collaboration entretenue avec les instances fédérales (le porte-parole du Centre de crise, qui constitue une direction générale du SPF Intérieur[35]) et régionales (les responsables Presse des cabinets du ministre de la Mobilité et du Ministre-Président) (F. Ledune, mail du 19 juillet 2017).

Quand il s'agit de renseignements concernant l'exploitation du réseau destinés à la clientèle (modifications de lignes, réouverture progressive de stations,…), ce n'est plus le service Commercial – qui les communique en temps normal – qui s'en occupe, mais la Communication, ceci afin de garantir la cohérence des données distribuées (F. Ledune, interview, 19 juin 2016).

Dans d'autres cas, la Communication travaille en étroite collaboration avec d'autres structures. C'est ce qui s'est produit pour la gestion des innombrables contacts noués pendant la crise avec les très nombreux utilisateurs des médias ; ici, la Communication a coordonné les réponses établies par le service Presse et le service Clientèle (Customer care)[36]. Mais c'est le Service juridique qui apparaît comme l'un de ses interlocuteurs privilégiés. Les contacts entre les deux départements ont été établis dès la survenance de la crise, le 22 mars 2016, dans l'heure qui a suivi l'explosion de Maelbeek (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). C'est le second qui allait désormais s'occuper de tout ce qui touche aux droits des victimes ou, pour le dire plus exactement, initier et entretenir les relations avec l'assureur de la société – il s'agit d'Ethias –, lequel assurerait la gestion complète des sinistres encourus et des dossiers

[34] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 1 et Section 2, notamment § 1.

[35] Sur ce centre, voir supra Partie 1, Chapitre 2, Section 4.

[36] Voir supra Partie 2, dans l'introduction du Chapitre 2.

individuels d'indemnisation introduits (C. Van Sumere, interview, 19 juin 2017[37]), ainsi que la communication à l'intention des victimes et de leurs familles. Pour ce faire et conjointement avec l'assureur, la STIB a mis en place dès le 26 mars 2016, quatre jours après l'attentat, un numéro d'appel téléphonique gratuit et une adresse mail uniques (C. Van Sumere, interview du 19 juin 2017). Notons encore qu'une autre communication spécifique destinée aux membres du personnel, d'ordre psychologique cette fois, fut elle aussi déléguée, mais à des psychologues et assistants sociaux (F. Ledune, interview, 19 juin 2017)[38].

§ 2 : Le contenu

Les sources à notre disposition révèlent que, dans sa teneur, la communication véhiculée par la STIB est centrée d'abord sur la transmission d'informations sur ce qui s'est passé (les évènements) et sur les décisions prises (en premier lieu la situation de l'offre de service)[39], sur la compassion ressentie à l'égard des victimes[40] ou des membres de son personnel[41] et sur le devoir de mémoire qui s'impose[42]. Nous retrouvons ainsi deux des trois des « règles immuables » de la communication de crise évoquées par A. Benedetti et P. Rivière : l'empathie et la réactivité (Benedetti & Rivière, 2017, pp. 114-116).

Quant à la troisième de ces règles, la transparence, a-t-elle été appliquée ? À condition de définir cette notion, à la suite de ces deux auteurs, comme l'obligation pour l'entreprise, non « pas (…) de tout dire » mais celle de transmettre des « éléments (…) vrais et factuels »

---

[37] Voir notamment les précisions fournies par la Rtbf le 15 juin 2016: https://www.rtbf.be/info/regions/detail_attentat-de-maelbeek-146-victimes-ont-introduit-une-demande-d-indemnisation-aupres-de-la-stib?id=9326642

[38] Le rapport des activités 2016 de la STIB fournit de précisions intéressantes à ce propos. Une cellule d'aide psychologique spécifique a été mise en place : 4 psychologues externes, spécialisés en situation de crise, sont venus renforcer les 8 conseilleurs sociaux de l'entreprise. Plus de 400 entretiens ont été réalisés entre le 23 mars et le 8 avril. Des débriefings collectifs ont également été organisés pour les équipes les plus touchées. La présence quotidienne de la cellule sur tous les lieux de travail a été assurée (STIB, 2016[b]).

[39] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 2, § 2

[40] *Ibid.*

[41] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 2, § 2 et 3.

[42] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 2, § 3.

(Benedetti & Rivière, 2017, p.116)[43], nous pouvons répondre par l'affirmative. La discordance entre le témoignage de la directrice de la Communication et celui d'un conseiller en prévention qui a été analysée plus haut[44] confirme cette façon de voir. Rappelons toutefois que les informations dont nous disposons sont lacunaires. Nous ne savons rien des échanges qui ont eu lieu à propos de la prise en compte de l'indemnisation des victimes ou de leurs familles, échanges *sous-traités* à l'assureur. Rien non plus concernant la communication interne de la STIB, alors que certains membres de son personnel figurent parmi les victimes directes ou indirectes de l'attentat. Rien enfin du contenu des réponses qui ont été faites, et de la manière dont celles-ci ont été faites, à chaud par les collaborateurs de la société qui, dès les premières heures de la crise et pendant de nombreux jours chargés d'angoisse, ont été mis en contact direct avec l'un ou l'autre correspondant en grande détresse : une victime, un parent de victime ou un passant dans l'expectative.

Comme nous l'avons montré plus haut[45], à aucun moment la société ne fait état d'une quelconque faute ou responsabilité de sa part. Officiellement donc, elle n'applique aucune des stratégies (stratégie de reconnaissance, stratégie de projet latéral) utilisables par les entreprises du secteur public dont nous avons parlé dans notre Première partie[46].

### § 3 : Les publics cibles

Nous l'avons écrit il y a un instant, nous ne savons rien de la communication à l'intention du personnel de la STIB ; nous constatons simplement que certains de ses membres ont accepté de faire part de leur émotion deux mois après les évènements[47].

Autre public cible : les usagers du réseau de la société. Parce que nous sommes en crise, c'est le service Communication et non le service Commercial qui se charge de les informer pour tout ce qui touche les déplacements sur le réseau[48]. Pour les voyageurs blessés

---

[43] Voir aussi supra Partie 1, Chapitre 3, Section 3, § 2.

[44] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 1.

[45] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 3.

[46] Voir supra Partie 1, Chapitre 3, Section 3, § 1 et surtout 2.

[47] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 2, § 3.

[48] Voir supra Partie 2, Chapitre 2, Section 4, § 1.

ou décédés et leurs familles, comme déjà signalé, l'information émane de l'assureur travaillant en tandem avec le Service juridique de la STIB. Enfin, sous la coordination de la Communication pour la presse, c'est le Service Presse qui informe les journalistes.

§ 4 : Les canaux de la communication

L'information aux usagers se fait par le biais des moyens traditionnels : affiches, afficheurs de temps d'attente, personnel du call center du Service Clientèle dont les plages horaires ont été élargies, personnel habilité à orienter les voyageurs sur le terrain, très vite renforcé par des volontaires venus du personnel administratif (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). Mais, ainsi que nous l'avons vu, ce sont les médias sociaux qui ont été le plus largement utilisés : le 22 mars 2016, jour de l'attentat, le nombre de messages reçus est 24 fois plus important que la moyenne journalière habituelle et au terme de la première semaine qui suit, il est encore 13 fois supérieur à cette moyenne[49].

Cette avalanche a amené la STIB, après le 22 mars, à actualiser son plan de communication de crise en y intégrant de manière plus formelle les médias sociaux, « le vecteur sans doute le plus important » aux dires de la directrice de la Communication (F. Ledune, interview, 19 juin 2017). De même, l'équipe Médias sociaux en place a été renforcée par des volontaires, qui ont été formés sur le tas et dont la formation doit être poursuivie afin de permettre un renfort optimal en cas de nouvelle crise

Une autre retombée des évènements du 22 mars a été la désignation d'un coordinateur du plan de communication de crise, à savoir une personne « un petit peu plus éloigné(e) de la crise », « un plan keeper », un gestionnaire chargé d'assurer l'actualisation de ce plan et de vérification régulière de sa mise en pratique (F. Ledune, interview, 19 juin 2017).

[49] Voir supra Partie 2, dans l'introduction du Chapitre 2.

## Conclusion : Points forts et points faibles de la communication de crise de la STIB

Qu'est-ce qu'une communication de crise efficace ? En simplifiant quelque peu et sans prétendre à la pleine exactitude scientifique [si tant est qu'elle existe], nous dirons qu'elle doit reposer sur un ensemble bien pensé de règles et de mesures, qu'elle doit diffuser des messages qui varient en fonction du public à atteindre, du moment où ils sont distribués et du vecteur utilisé et que le contenu des éléments transmis doit répondre à certaines règles d'ordre général. Les éléments de cette définition nous serviront de guide pour distinguer les aspects positifs et négatifs de la communication ici étudiée.

L'outil de base est le plan de communication de crise. Celui de la STIB, qui date de 2010, prend en compte le risque terroriste à partir de 2014 et s'étoffe à partir de 2015 à la suite de contacts noués sur le plan international, en particulier avec les sociétés homologues de Londres et de Paris, visées directement ou indirectement par une attaque terroriste. On s'informe donc à l'étranger et ces échanges, ainsi que l'expérience vécue sur place et dans d'autres métros urbains, génèrent des adaptations régulières du plan originel. Ce sont là des points positifs.

Le contenu de l'information qui est transmise exige de la part des communicants de la STIB une attention toute spéciale. Quel que soit le public extérieur visé (clients, journalistes, victimes de l'attentat et leurs familles) – nous ne savons rien de la communication interne –, cette information est parfaitement maîtrisée, pour ne pas dire verrouillée. C'est ainsi que les communications vers les victimes et leurs familles, que nous supposons avoir été délicates dès lors qu'il s'agissait de questions de responsabilité et d'indemnisation, est d'entrée de jeu sous-traitée : la distribution de ces informations sensibles est déléguée à l'assureur de la STIB, la compagnie Ethias. La mesure est habile et efficace – puisque prometteuse de gain de temps –, mais nous ne savons pas si elle a conquis toutes les personnes visées et si cette absence de contact direct n'a pas été perçue comme négative du point de vue de la responsabilité sociétale de l'entreprise bruxelloise. Ajoutons que nous n'avons pas creusé la piste des procès qui ont été intentés à la STIB (d'ailleurs rapidement écartée par le directeur du Service juridique interviewé), celle-ci, rappelons-le, n'ayant jamais reconnu une quelconque responsabilité dans les évènements de mars 2016.

Du point de vue du contenu toujours, et il s'agit là de points positifs, la STIB a respecté les règles générales à suivre dans ce type de crise. Elle a fait preuve d'empathie à

l'égard des victimes et de leurs proches, de réactivité, ce qui a été apprécié par les usagers et par son personnel (dans le cas du harcèlement par les journalistes du conducteur de la rame sinistrée) et d'une certaine forme de transparence, dans la mesure où elle ne ment pas mais ne dit pas tout[50].

Un autre point fort est la mise en adéquation de l'information transmise avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Parmi les premières figure sans contexte la satisfaction des clients, inlassablement poursuivie par la STIB et très favorablement appréciée par les usagers interrogés par une société indépendante sur leur niveau de satisfaction au début de 2017[51]. Parmi les seconds, nous citerons l'engagement, la fierté et le professionnalisme des Stibiens, comme le confirment A. Catellani, É. Cobut et C. Donjean  un ouvrage récent sur l'éthique en communication :

> L'entreprise de transport public bruxelloise a donné libre cours à ses collaborateurs pour s'exprimer sur ce qu'ils ont vécu lors des attentats du 22 mars, parfois au plus près du drame. Solidarité, professionnalisme, respect des autres. Voilà toutes les valeurs de l'entreprise portées avec dignité et crédibilité par ses propres collaborateurs. (Catellani, Cobut & Donjean, 2017, p. 148)

Pour en finir avec le contenu de la communication, notons que les mentions relatives à l'élément déclencheur de la crise, l'explosion du 22 mars 2016, s'estompent au fur et à mesure que l'on s'éloigne de cette date[52]. Il ne s'agit pas du résultat d'un oubli progressif, mais d'une conséquence logique de la stratégie de communication de crise adoptée par la STIB.

---

[50] Nous n'examinons pas ici la question de la réticence dolosive (« Fraudulent concealment ») qui mériterait une étude à soi tout seul et qui a certes son intérêt dans le cadre d'une communication de crise mais qui dépasse de loin la portée que peut avoir le présent travail.

[51] Voir Rtbf.be. (2017[b]). *En 2016, la satisfaction des clients de la STIB a continué de progresser*. En ligne https://www.rtbf.be/info/regions/bruxelles/detail_en-2016-la-satisfaction-des-clients-de-la-stib-a-continue-de-progresser?id=9568414, consulté le 14 novembre 2017.

[52] Dans les pages consacrées à l'histoire de la société, notamment sous l'onglet *STIB stories, bienvenue dans les coulisses de la STIB*, on ne trouve rien à propos des évènements du 22 mars 2016 :
- dans la sous-rubrique *Archives*, les informations sont classées par mois et vont de janvier 2015 à décembre 2017 ; curieusement, on saute, après février 2016, directement au mois de juillet 2016 ;
- la rubrique *Search* ne donne aucun résultat pour les termes *Attentat(s)*, *Terrorisme* ou *22 mars 2016* ; pour les nombreux articles relatifs à *Métro*, on n'en trouve qu'un seul concernant les perturbations de trafic, et ce pour la manifestation nationale des syndicats du 7 octobre 2015 (STIB, s.d.[c]).

Terminons par un dernier élément, qui est incontestablement un point positif : le choix par la STIB de canaux de communication porteurs, tout spécialement par les réseaux sociaux Twitter et Facebook[53].

[53] Sur l'importance des médias sociaux dans la gestion de la communication de crise, voir parmi les travaux récents Benedetti & Rivière, 2017, pp. 123-133 et Frandsen & Johansen, 2017, pp. 169-173.

# Conclusion générale

Comment les entreprises offrant leurs produits ou leurs services à un large public, telles les sociétés de transports publics, confrontées à un risque permanent d'attentat, doivent-elles gérer leur communication afin que cette dernière soit optimale tant d'un point de vue stratégique que juridique ?

Telle était notre question de recherche.

La division du travail en deux parties distinctes s'est avérée fructueuse : la première consacrée au choix et à l'étude des notions théoriques pertinentes, la seconde centrée sur une étude de cas.

Il était en effet indispensable, en tout premier lieu, pour s'appuyer sur des définitions solides, de savoir avec précision ce qu'il faut entendre par *crise*, *attentat*, *terrorisme*, de cerner le mieux possible des notions juridiques comme *faute*, *dommage* et *responsabilité pour faute*, et naturellement de bien saisir ce qu'est la *communication*. Nous avons insisté sur les deux acceptions de ce terme, omniprésent dans notre texte : celle – intemporelle – de processus interactif de transmission d'un message et celle – professionnelle – d'ensemble de méthodes, de techniques et de pratiques devenu un véritable métier, souvent désigné sous le vocable de *com*, métier en expansion depuis une trentaine d'années dans toutes les organisations d'une certaine importance, administrations comme entreprises.

Pour la deuxième partie du présent mémoire, il a fallu d'abord sélectionner l'entreprise à étudier. Le choix s'est porté assez rapidement sur la STIB, et ce pour deux raisons. La société de transport public bruxelloise est une entreprise importante : c'est le premier employeur de la région de Bruxelles-Capitale et elle compte une clientèle totale qui tourne autour des 369 millions de voyageurs par an (dont près de 135 millions pour le métro). La STIB a de surcroît traversé une crise marquante : l'attentat terroriste survenu dans l'une des stations de son métro le 22 mars 2016, une heure après celui qui s'est produit à l'aéroport international de Zaventem. Cette actualité brutale, qui a évidemment provoqué d'importantes retombées sur sa politique de communication, nous a semblé être le contexte approprié pour notre étude de cas.

À l'extrême début de nos recherches, une fois le thème arrêté et l'entreprise choisie, nous avons visionné sur internet deux vidéos fortes, l'une produite par YouTube qui date du

22 mars 2016, jour de l'attentat, et l'autre du 22 mai réalisée par la STIB. La première, captée quelques minutes après l'explosion par une personne présente dans le métro, souligne toute l'horreur du moment. La seconde, qui met en scène des membres du personnel de la STIB et un usager présent dans la rame attaquée, tous témoignant sur un fond noir, transmet un message empreint d'émotion et de dignité. Ce message nous révélait ainsi, dès le début de notre enquête, une forme de la communication adoptée par la STIB à l'occasion de cette crise : l'empathie. Un autre aspect de cette communication de crise nous est apparu plus tard, à l'occasion des contacts avec la société bruxelloise, comme nous le signalons dans notre introduction générale et dans l'introduction à notre deuxième partie : le souci de soigneusement contrôler les informations fournies à l'extérieur de l'entreprise.

Le dossier documentaire rassemblé par nos soins pour l'étude de cas a par conséquent été constitué dans des conditions un peu difficiles, mais il nous a cependant permis d'arriver à un double constat :

- Comment la STIB a-t-elle géré sa communication de crise ? Il suffit ici d'insister sur les principaux traits mis en évidence : outre l'empathie et la maîtrise parfaite du contenu déjà signalées, citons la réactivité, l'absence de reconnaissance d'une quelconque faute ou responsabilité de la part de l'entreprise, une certaine forme de transparence (ne pas tout dire, mais parler vrai et s'en tenir aux faits) et l'usage de canaux de communication porteurs (tels les réseaux sociaux Facebook et Twitter).

- La STIB a-t-elle géré cette communication de crise de façon optimale (pour reprendre les termes de notre question de recherche) ? En raison des lacunes signalées dans les informations que nous avons rassemblées, nous devons être prudent. Disons tout de même que, si l'on se base sur les résultats de l'enquête de satisfaction menée par une société indépendante au début de 2017, la clientèle de la STIB, quant à elle, aurait tendance à répondre par l'affirmative,

Au terme de notre démarche, il nous paraît utile de formuler quelques recommandations générales susceptibles d'intéresser les services de communication d'entreprises publiques en cas de crise.

*Le plan de communication de crise* : Un outil indispensable, à élaborer avec soin et de la manière la plus complète possible (il doit prendre en compte tous les types de crises), à

actualiser régulièrement et bien sûr après chaque crise et à accompagner d'exercices ponctuels avec tous les collaborateurs concernés. La gestion de ce plan est à confier à un responsable extérieur au service de communication.

*Avec qui travailler ?* Parmi les départements internes avec qui doit collaborer le service de communication doivent figurer au minimum le service juridique et le service clientèle et, pour le cas où il y aurait des victimes, le service médical et la cellule d'aide psychologique (le cas échéant renforcée par des experts extérieurs).

*Avec qui communiquer ?* Avec toutes les parties prenantes, avec une place spéciale pour les collaborateurs de l'entreprise (« La communication interne représente la première pierre de la communication externe et ne saurait en être dé-corrélée », Benedetti & Rivière, 2017, p. 86) ; c'est particulièrement vrai en cas de crise). Les victimes éventuelles et leurs familles ne sont pas à négliger.

*Comment communiquer* ? La manière de communiquer doit être adaptée en fonction du type de destinataires. Aujourd'hui plus que jamais, il faut le faire via les médias sociaux, et en particulier via les réseaux sociaux les plus utilisés.

# Bibliographie


Any-Gbayere, S. (2016). *Communication externe des organisations*. Paris : L'Harmattan.

Appel, V. (1999). Perrier : la mise en système médiatique d'une crise. *Communication et organisation, 16*, 1-9. doi : 10.4000/ communicationorganisation.2258

Arendt, O., & Dreze, T. (2016). *Attentats de Bruxelles : revivez la journée du 22 mars en images*. En ligne sur le site Web de rtbf.be https://www.rtbf.be/info/societe/detail_attentats-de-bruxelles-revivez-la-journee-du-22-mars-en-images?id=9249433, consulté le 21 octobre 2017

Bavoux, E. (1843). *Etudes diverses de législation, de politique, de morale*. Paris : Chez Videcocq et fils, libraires.

Benedetti, A., & Rivière, P. (2017). *La communication*. Paris : Economica.

Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux : anticiper et prévenir les risques d'opinion, protéger sa e-réputation, gérer les crises*. Paris : Dunod.

Bodin, L. (2014). *Entreprises, gérez votre e-réputation : les nouveaux outils pour être connu et reconnu*. Montreuil, France : Pearson France.

Boistel, P. (2007). *Gestion de la communication d'entreprise : aspects théoriques et pratiques*. Paris : Lavoisier.

Bouthinon-Dumas, H., Pignard-Cheynel, N., Karila-Vaillant, C., & Masson, A. (2015). *Communication juridique et judiciaire de l'entreprise*. Bruxelles : Larcier.

Catellani, A., Cobut, E., & Donjean, C. (2017). *Vers davantage d'éthique en communication*. Liège, Belgique : Edi.pro.

Challenges.fr. (2010). *Communication de crise : les tops et les flops*. En ligne https://www.challenges.fr/entreprise/communication-de-crise-les-tops-et-les-flops_356539, consulté le 13 octobre 2017

Chapman, S. (2015). *We worry too much about terrorism*. En ligne sur le site web de Chicago Tribune http://www.chicagotribune.com/news/opinion/chapman/ct-worry-too-much-terrorism-paris-attacks-perspec-0115-20150114-column.html, consulté le 13 décembre 2017

Cobut, E., & Donjean, C. (2015). *La communication interne* (2è éd.). Liège, Belgique : Edi.pro.

Coombs, W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. Los Angeles : Sage.

Coombs, W. T. (2014). *Applied crisis communication and crisis management: cases and exercices*. Los Angeles : Sage.

Cornil, L. concl. avant cass., 2 avril 1936, *B.J.*, 1936, col. 418-425.

Crisiscentrum. (s.d.). *Sur le centre de crise*. En ligne https://centredecrise.be/fr/content/sur-le-centre-de-crise, consulté le 27 septembre 2017

Dacheux, E. (2004). La communication : éléments de synthèse. *Communication et langages*, *141*, 61-70. doi : 10.3406/colan.2004.3288

Demont-Lugol, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (2006). *Communication des entreprises : Stratégies et pratiques*. Paris : Armand Colin.

Dictionnaire de français Larousse. (s.d.).
En ligne http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attentat/6242, consulté le 19 décembre 2017

Dictionnaire de l'Académie (8è éd.). (1932-1935). En ligne http://atilf.atilf.fr/academie.htm, consulté le 19 décembre 2017

Dictionnaire de l'Académie (9è éd.). (1992). En ligne http://atilf.atilf.fr/academie9.htm, consulté le 20 décembre 2017

Dubuisson, B., & Estienne, N. (2017). Les attentats terroristes du 22 mars 2016 : Responsabilités, Indemnisations et Assurances. In B. Dubuisson & N. Simar (Eds.), *Responsabilité, indemnisation et recours : Morceaux choisis* (pp. 215-268). Liège : Anthemis.

Europol. (2007). *TE-SAT: European Union terrorism situation and trend report 2007*.
En ligne http://www.europol.europa.eu/sites/default/files/documents/tesat2007_1.pdf, consulté le 13 décembre 2017

Europol. (2015). *TE-SAT : European Union terrorism situation and trend report 2015*. En ligne p_europol_tsat15_09jun15_low-rev%20(1).pdf, consulté le 20 décembre 2017

Ferragu, G. (2014). *Histoire du terrorisme*. Paris: Perrin.

Fill, C. (2011). *Essentials of marketing communications*. Harlow, England : Pearson.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Londres: Sage.

Fulk, J., & Steinfield, C. (Eds.). (1990). *Organisations and communication technology*. Newbury Park, California: Sage.

Gabay, M. (2001). *La nouvelle communication de crise : concepts et outils*. Issy-les-Moulineaux, France : Stratégies.

Geens, K. (2016). *Le saut vers le droit de demain : recodification de la législation de base*. En ligne http://www.simontbraun.eu/images/Le_saut_vers_le_droit_de_demain.pdf, consulté le 30 juillet 2017

Gillaerts, P. (2017). *Deviating from the principle of full compensation in Belgian tort law*. Brugge, Belgique: die Keure.

Hassid, O. (2016). La responsabilité de l'employeur face à la menace terroriste. *Défis, 7*, 64-65.
En ligne https://www.inhesj.fr/sites/default/files/fichiers_site/sececo/defis/defis7.pdf

Heiderich, D. (2010). *Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise*. Paris : Dunod.

Hermann, C.F. (1963). Some consequences of Crisis Wich Limit the Viability of Organisations. *Administrative Science Quarterly, 8*(1), 61-82.

Klarenbeek, A. (2012). *Crisis in aantocht! : een interactioneel perspectief op crisiscommunicatie* (Thèse de doctorat). Wageningen University, Wageningen, Pays-Bas. En ligne http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/212437

Lagadec, P. (1992). *La gestion des crises : outils et réflexion à l'usage des décideurs*. Paris : McGRAW-HILL.

LaLibre.be. (2015). *Volkswagen cesse de commercialiser ses modèles diesel VW et Audi aux Etatas-Unis*. En ligne http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/volkswagen-cesse-de-commercialiser-ses-modeles-diesel-vw-et-audi-aux-etats-unis-55fff24835700fb92f10fa15, consulté le 29 juillet 2017

LaLibre.be. (2017). *Excuses d'Apple pour ses batteries, baisse du coût d'un remplacement*. En ligne http://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/excuses-d-apple-pour-ses-batteries-baisse-du-cout-d-un-remplacement-5a457233cd70b09cef555eb0, consulté le 5 janvier 2018

l'avenir.net. (2016). *Attentats à Bruxelles : l'identité des 32 victimes se précise*. En ligne http://www.lavenir.net/cnt/dmf20160330_00803860/attentats-a-bruxelles-l-identite-des-32-victimes-se-precise, consulté le 28 décembre 2017

Législation :

Code civil. (1804).

Code des sociétés. (1999).

Code de droit économique. (2013).

Code d'instruction criminelle. (1808).

Code pénal. (1867).

Loi relative à l'assurance contre les dommages causés par le terrorisme. (1er avril 2007)

Loi organique des services de renseignement et de sécurité. (30 novembre 1998)

Loi portant assentiment à la Convention internationale pour la répression des attentats terroristes à l'explosif, faite à New York le 15 decembre 1997. (1er juin 2005)

Loi portant des mesures fiscales et autres (1er août 1985)

Ordonnance relative à l'organisation des transports en commun dans la Région de Bruxelles-Capitale. (22 novembre 1990)

Le Monde.fr. (2012). *Crash du Concorde : Continental Airlines relaxée en appel*. En ligne http://www.lemonde.fr/societe/article/2012/11/29/crash-du-concorde-la-justice-se-prononce-en-appel-douze-ans-apres_1797319_3224.html, consulté le 5 janvier 2018

Le Monde.fr. (2017). *Attentat de Londres : le niveau de la menace terroriste relevé de « sévère » à « critique »*.
En ligne http://www.lemonde.fr/europe/article/2017/09/15/londres-un-incident-signale-dans-une-station-de-metro_5186018_3214.html, consulté le 11 décembre 2017.

Le Portail de Statistiques statista. (2017). *Classement des réseaux sociaux les plus populaires dans le monde en août 2017, selon le nombre d'utilisateurs actifs (en millions)*. En ligne https://fr.statista.com/statistiques/570930/reseaux-sociaux-mondiaux-classes-par-nombre-d-utilisateurs/, consulté le 20 décembre 2017

Libaert, T. (2015). *La communication de crise* (4è éd). Paris : Dunod.

L'Obs. (2016). *Bruxelles frappée par Daech : le point sur ce que l'on sait*. En ligne https://www.nouvelobs.com/societe/attentats-terroristes-bruxelles/20160322.OBS6857/bruxelles-frappee-par-daech-le-point-sur-ce-que-l-on-sait.html, consulté le 28 décembre 2017

Neven, S. (2005). *Terrorisme et extrémisme Les mesures de protection que les entreprises peuvent prendre*.
En ligne https://centredecrise.be/sites/default/files/2005-03_brochure_pob_largefr.pdf

*Panel # eReputation – HUBFORUM* [Video]. (2013). France : HUB Institute.
En ligne https://www.youtube.com/watch?v=sORo9r9uwzo

Pasquier, M. (2011). *Communication publique*. Bruxelles : De Boeck Université.

Perpective monde. (2004). *Attentats terroristes dans le métro de Madrid*.
En ligne http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=917, consulté le 11 décembre 2017.

Ricbourg-Attal, E. (2014). *La responsabilité civile des acteurs de l'internet ; Du fait de la mise en ligne de contenus illicites*. Bruxelles : Larcier.

Robrechts, P., & Wils, J. (2015). *Gestion de crise : guide pratique*. En ligne sur le site web de la Fédération des Entreprises de Belgique http://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf

Rodgers, L., Qurashi, S., & Connor, S. (2015). *7 July London bombings : What happened that day ?*. En ligne sur le site web de la BBC News http://www.bbc.com/news/uk-33253598, consulté le 19 décembre 2017

Rtbf.be. (2016[a]). *Attentats de Bruxelles : revivez la journée du 22 mars en images*. En ligne https://www.rtbf.be/info/societe/detail_attentats-de-bruxelles-revivez-la-journee-du-22-mars-en-images?id=9249433, consulté le 21 octobre 2017

Rtbf.be. (2016[b]). *Deux mois après, Maelbeek raconté avec émotions par les employés STIB (vidéo)*. En ligne https://www.rtbf.be/info/regions/bruxelles/detail_deux-mois-apres-les-attentats-maelbeek-raconte-avec-emotion-par-la-stib-video?id=9304663, consulté le 13 novembre 2017

Rtbf.be. (2017[a]). *Une explosion dans un métro à Saint-Pétersbourg fait dix morts: ce que l'on sait*. En ligne https://www.rtbf.be/info/monde/detail_une-explosion-s-est-produite-dans-le-metro-de-saint-petersbourg?id=9571466, consulté le 11 décembre 2017

Rtbf.be. (2017[b]). *En 2016, la satisfaction des clients de la STIB a continué de progresser*. En ligne https://www.rtbf.be/info/regions/bruxelles/detail_en-2016-la-satisfaction-des-clients-de-la-stib-a-continue-de-progresser?id=9568414, consulté le 14 novembre 2017

RTL INFO. (2016[a]). *Commission d'enquête "Attentats": la STIB n'a pas de plan spécifique en matière de terrorisme*. En ligne http://www.rtl.be/info/belgique/faits-divers/commission-d-enquete-attentats-la-stib-n-a-pas-de-plan-specifique-en-matiere-de-terrorisme-817365.aspx, consulté le 27 décembre 2017

RTL INFO. (2016[b]). *« Boom » : le message dans un métro de la STIB qui trouble les passagers à Madou*. En ligne http://www.rtl.be/info/regions/bruxelles/-boom-le-message-dans-un-metro-de-la-stib-qui-trouble-les-passagers-a-madou-806241.aspx, consulté le 13 novembre 2017

Seizelet, E. (2012). *Le principe de séparation de l'État et de la religion à l'épreuve des dérives sectaires : le cas du Japon*.
En ligne https://core.ac.uk/download/pdf/47102583.pdf, consulté le 27 décembre 2017

SNCB. (s.d.). *Médias sociaux*. En ligne https://www.belgianrail.be/fr/service-clientele/social-media.aspx, consulté le 12 octobre 2017

STIB. (s.d.[a]). *Réseaux sociaux : un monde digital*.
En ligne https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=f00228f5-1d8e-3410-3dbe-dfb6b65775da, consulté le 24 septembre 2017

STIB. (s.d.[b]). *La STIB d'hier à aujourd'hui*.
En ligne http://www.stib-mivb.be/article.html?_guid=c064a3c8-3983-3410-8d8c-c79a956f6a05&l=fr, consulté le 20 octobre 2017

STIB. (s.d.[c]). *STIB stories, bienvenue dans les coulisses de la STIB*.
En ligne https://stibstories.be/histoire-stib-timeline, consulté le 28 décembre 2017

STIB. (2015). *Rapport d'activités*. En ligne
http://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/resource/RA_2015/FR/sources/projet/2015-STIB-FR.pdf, consulté le 28 décembre 2017

STIB. (2016[a]). *Rapport financier 2016*. En ligne http://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE_RES/Attachments/Corporate/Rappport_Financier/STIB_RF2016_FR_web%2072dpi.pdf, consulté le 20 octobre 2017

STIB. (2016[b]). *Rapport d'activités 2016*.
En ligne http://2016.stib-activityreports.brussels/fr , consulté le 20 octobre 2017

STIB. (2016[c]). *Le conseil d'administration de la STIB est de tout cœur avec les victimes et leurs familles*. En ligne https://stib.prezly.com/le-conseil-dadministration-de-la-stib-est-de-tout-coeur-avec-les-victimes-et-leurs-familles, consulté le 7 novembre 2017

STIB. (2016[d]). *Toutes les entrées et sorties des stations de métro à nouveau ouvertes dès demain/samedi*. En ligne https://stib.prezly.com/toutes-les-entrees-et-sorties-des-stations-de-metro-a-nouveau-ouvertes-des-demainsamedi, consulté le 9 novembre 2017

STIB. (2016[e]). *STIB : réseau de demain matin (update).*
En ligne https://stib.prezly.com/stib-reseau-de-demain-matin-update, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2016[f]). *Appel à la presse : conducteur de métro lors des attentats*.
En ligne https://stib.prezly.com/appel-a-la-presse--conducteur-de-metro-lors-des-attentats, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2016[g]). *La station de métro Maelbeek rouvre lundi matin*.
En ligne https://stib.prezly.com/la-station-de-metro-maelbeek-rouvre-lundi-matin, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2016[h]). *Œuvre d'art commémorative à Maelbeek*.
En ligne https://stib.prezly.com/oeuvre-dart-commemorative-a-maelbeek, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2016[i]). *Rectification : le réseau souterrain de la STIB toujours partiellement exploité mercredi*. En ligne https://stib.prezly.com/rectification--le-reseau-souterrain-de-la-stib-toujours-partiellement-exploite-mercredi, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2017[a]). *Une minute de bruit en hommage aux victimes des attentats du 22 mars*.
En ligne https://stib.prezly.com/une-minute-de-bruit-en-hommage-aux-victimes-des-attentats-du-22-mars, consulté le 10 novembre 2017

STIB. (2017[b]). *Un numéro d'appel unique pour signaler tout objet ou comportement suspect sur le réseau de la STIB*. En ligne https://stib.prezly.com/un-numero-dappel-unique-pour-signaler-tout-objet-ou-comportement-suspect-sur-le-reseau-de-la-stib, consulté le 10 novembre 2017

Storme, M. E. (1990). Quelques aspects de la causalité en droit des obligations et des assurances. *Bulletin des assurances, 1990*, 444-462.
En ligne https://www.law.kuleuven.be/personal/mstorme/causalite.pdf

van Gerven, W., & Van Oevelen, A. (2015). *Verbintenissenrecht*. Leuven, België: Acco.

Van Ommeslaghe, P. (2010). *Droit des obligations* (Vol. 2.). Bruxelles : Bruylant.

Van Oss, F. (2016). *Mediatraining*.

En ligne https://www.kortom.be/presentatie/7534/studiedag-een-dag-als-een-ander---over-crisiscommunicatie-na-de-aanslagen-van-223, consulté le 27 décembre 2017

Zémor, P. (2005). *La communication publique* (3è éd). Paris : Presses Universitaires de France.

# Annexes

## Annexe 1 : Guide d'entretien Madame LEDUNE et Monsieur VAN SUMERE

Quelle est la politique de communication au sein de la STIB ?

Suite aux attentats du 22 mars 2016, quelles ont été vos priorités en termes de communication ?

Suite aux attentats du 22 mars 2016, vous êtes-vous posé des questions de droit pour savoir comment gérer la communication de crise ? Si oui, quand et quel est le degré de l'application juridique ? Si non, y avez-vous pensé ultérieurement ?

Qu'en est-il des implications de votre communication sous l'angle juridique par rapport aux assurances ?

Qu'en est-il des implications de votre communication sous l'angle juridique par rapport aux pouvoirs publics ?

Qu'en est-il des implications de votre communication sous l'angle juridique par rapport aux clients ?

Qu'en est-il des implications de votre communication sous l'angle juridique par rapport aux victimes ?

Quelles ont été les conséquences suite à votre choix de communication ? Avez-vous des regrets par rapport à la communication choisie et mise en place lors des attentats ?

## Annexe 2 : Interview de Françoise Ledune (FL) et de Christiaan van Sumere (CVS) par Matthieu De Clercq (MDC) le 19 Juin 2017

**CVS : Pouvez-vous m'expliquer le cadre de votre mémoire ?**

**MDC** : En gros, je fais mon mémoire sur la communication, sur comment gérer la communication de crise, comment prendre en compte les aspects juridiques dans la gestion de la communication de crise. Et je fais une étude de cas et, pour mon étude de cas, j'ai choisi de me baser sur les attentats, sur la gestion de la communication de crise au sein de la STIB lors des attentats du 22 mars 2016. Donc voilà, je me base sur la communication essentiellement externe de la STIB, donc par rapport aux parties prenantes, tels que, par exemple, les assurances ou alors les clients, les victimes également, les pouvoirs publics aussi. Et donc, bien voilà, pour que vous ayez un peu le cadre, c'est plus ou moins ça. Si vous avez des questions, évidemment n'hésitez pas.

**CVS : Ç**a va.

**MDC : Je peux commencer ?** [acquiescement de la part des deux interviewés]. **Ok, très bien. Est-ce que vous pourriez tout d'abord brièvement vous présenter tous les deux ?**

**FL :** Moi, je m'appelle Françoise Ledune, je suis directrice de la Communication de la STIB. Donc, dans mon département, on s'occupe à la fois de la communication interne de l'entreprise, des 1.200 employés, et de la communication externe vers la presse et vers les *stakeholders*, c'est-à-dire vers les médias, bien sûr, mais aussi nous communiquons vers les autorités, que ce soit au niveau du Parlement ou du Gouvernement. Voilà. On travaille aussi sur le contenu des médias sociaux, donc des messages diffusés sur les médias sociaux, donc pas les réponses à la clientèle en termes de service (« *Où se trouve mon bus* ?», etc.), mais la gestion vraiment du *content management* de ce qui se passe sur les médias sociaux. Donc, nous créons du contenu sur ces médias sociaux, que ce soit Facebook, Twitter, Instagram et autres.

**MDC : Ok, merci beaucoup.**

**CVS :** Ok, Je m'appelle Chris Van Sumere, je suis le directeur du Service *Legal Affairs* qui se compose en trois entités, c'est-à-dire d'abord le *Claims entrance*, donc tout ce qui est assurances et les claims et en plus le Corporate, ça veut dire tout ce qui concerne la STIB mais divisé en deux sous-parties, si vous voulez, c'est-à-dire le *Private law* et le *Public law*, donc droit public et droit privé.

**MDC : OK, d'accord, très bien. Donc, je vais plutôt vous poser la question à vous** [regardant Madame Ledune], **vu que vous êtes la directrice de la Communication. Quelle est la politique de communication, la politique générale de communication au sein de la STIB, si vous en avez une, je ne sais pas, par rapport aux réseaux sociaux, par rapport à la clientèle ? Est-ce que vous avez une politique spécifique, quoi ?**

**FL :** Oui, c'est de la communication quoi… [rires]. Donc, la politique générale de communication, bien, c'est de communiquer de la manière la plus transparente possible vis-à-vis tant des utilisateurs du transport public que vis-à-vis de nos collaborateurs et vis-à-vis des médias, qui sont un vecteur de communication mais en même temps un interlocuteur. Mais nous visons aussi la continuité du service, qui est un objectif d'entreprise de manière globale. Et donc notre communication, évidemment, va s'inscrire dans ces objectifs d'entreprise, qui sont en termes de… trois grands objectifs d'entreprise : d'abord avoir des clients satisfaits, ensuite avoir des collaborateurs qui sont fiers et engagés et puis, évidemment, avoir une entreprise qui performe, parce que l'entreprise performante va servir à la satisfaction des clients et à la fierté et l'engagement des collaborateurs. Et donc notre communication va s'articuler autour de ces trois axes et on va mettre en avant, évidemment, l'ensemble de ces trois axes. Un autre élément en termes de communication mais qui est plus lié à la communication de crise : de manière générale, nous suivons un des grands enseignements qui est de ne jamais mentir, ne jamais dire autre chose que la vérité.

**MDC : D'accord, très bien. Suite aux attentats du 22 mars 2016, quelles ont été vos priorités en termes de communication ? Donc, quelles règles de base avez-vous adoptées ? Bon, vous m'avez dit la transparence ; du coup vous…**

**FL** : Donc, la première règle en communication de crise et en l'occurrence par rapport à l'évènement du 22 mars – parce que chaque crise est différente –, on a un Plan de communication de crise, évidemment en interne de l'entreprise, mais évidemment chaque crise a ses spécificités. En l'occurrence, la première étape de la communication a été d'informer les gens sur ce qui se passait, donc sur les faits. Donc ça, ça a été la première chose. Et ensuite, d'offrir une information, on va dire, de type « service » par rapport à nos utilisateurs, donc : fermeture du métro puis rétablissement des lignes en progressif, etc., etc. Mais la première étape a été d'informer sur les faits – qu'est-ce qui s'est passé et quelles sont les conséquences ? – et ensuite, dans un deuxième temps, les actions qui sont menées et qui sont mises en place.

**MDC : Ok, très bien. Suite aux attentats, vous êtes-vous posé des questions de droit pour savoir comment gérer, donc, cette communication de crise ? Et, si oui, quand et quel est le degré de l'implication juridique ? Et si non, y avez-vous pensé ultérieurement ?**

**CVS :** Bien sûr, on s'est posé des questions de droit, parce qu'il faut d'abord penser aux droits des victimes. Et c'est pour cela qu'on a surtout pensé à nos assurances, dans quel degré elles couvrent les faits, et donc dans ce sens on a aussi communiqué. Donc, ça veut dire qu'on a créé un numéro d'appel unique endéans les trois jours en collaboration avec nos assureurs. C'était un *call center* au niveau des assurances qui essayait de répondre à toutes les questions, non seulement en ce qui concerne les assurances mais toutes questions possibles que les victimes et leurs proches avaient.

**MDC : Ok.**

**CVS :** Il y avait aussi une adresse e-mail unique.

**MDC : Ok, d'accord. Et suite justement à la communication de crise, je me demandais si…**

**FL :** Ce que je voulais aussi rajouter, c'est que, dans le Plan de communication de crise, évidemment, il y a…, on s'est posé la question au moment de l'élaboration du Plan de communication de crise sur les implications légales et autres. Et donc, dans le Plan de communication de crise, un de nos interlocuteurs privilégié, donc dans le top 1 de nos interlocuteurs, dans le top 5 peut-être, figure évidemment *Legal*. Et donc très vite, une fois que le Plan de communication de crise est activé, très vite nous avons des contacts avec *Legal.*; Et en l'occurrence, le 22 mars, c'est ce qui s'est passé : donc, dans l'heure qui a suivi, nous avions des contacts avec *Legal* pour, effectivement, notamment nous occuper de ce qui était le droit des victimes.

**CVS :** Mais il faut quand même comprendre ça dans un sens d'accompagnement, parce que – comment dirais-je – la gestion du sinistre et des dossiers se trouve chez notre assureur. Et c'est donc l'assureur qui gère en fait au plan juridique les conséquences de tout cela ; il gère ça au sein de son entreprise et avec ses propres gestionnaires.

**MDC : Et justement par rapport aux assurances, aviez-vous justement, par rapport par exemple aux victimes – je sais qu'il y a eu des attaques en justice, etc. – enfin, par rapport à votre responsabilité, etc. qui était mise en jeu, est-ce que vous aviez une assurance qui couvrait ça ? Ou…**

**FL :** Attendez, attendez [hésitations], parce que c'est un postulat qui n'est pas … [cafouillages]. On ne va pas poser une question sur base d'un postulat qui n'est pas tout à fait correct, c'est important.

**MDC : Ok, excusez-moi.**

**CVS :** Très vite. De un, il faut quand même comprendre qu'on est dans un dossier de la STIB et que, voilà, je ne vais pas répondre à une question précise dans les dossiers individuels. Ça, il faut quand même déjà comprendre, mais en général, je peux vous dire que les couvertures nécessaires sont là, sont présentes.

**FL :** Donc, on était particulièrement bien assurés sur ce risque-là ?

**VCS :** Voilà, exactement.

**MDC : Ah, ok.**

**FL :** Donc, on a d'ailleurs beaucoup débriefé de cet incident au niveau international et d'autres compagnies de transport public, notamment Londres et.., n'avaient pas une couverture similaire à la nôtre. Donc nous, on avait ce risque d'attentats, le risque d'explosion était prévu dans nos risques et c'est prévu dans la loi belge d'ailleurs.

**CVS :** Donc il y a des assurances obligatoires et ces assurances sont là, sont présentes. En plus il y a encore d'autres assurances qui couvrent cela mais, voilà, donc en ce qui concerne la

couverture du sinistre, là il n'y a pas de problèmes. Il peut y avoir des interprétations sur des dédommagements et tout ça, ça reste encore à voir et là, je ne peux malheureusement pas vous dévoiler les dossiers individuels.

**MDC : Oui, bien sûr. J'imagine bien que oui. Ok, d'accord. Je me demandais par rapport justement à la communication de crise, est-ce que vous aviez… euh, ok, vous avez su gérer entre guillemets la crise, mais est-ce que vous prévoyez, enfin, au cas où il y a des crises comme ça qui peuvent se…**

**FL :** Oui, oui, c'est pour ça qu'on a un Plan de communication de crise qui est…

**MDEC : … qui est déjà en place au préalable…**

**FL :** En amont, au préalable. Le plan est évidemment … et donc, il prévoit différentes situations de crises, que ce soit des crises de type social,… , qui prévoit des crises de type terroriste, qui prévoit toute une série de crises, crises de réputation aussi. Et donc, voilà, oui bien sûr, ce plan existe en amont et nous faisons régulièrement des exercices de communication de crise, parce qu'un plan c'est bien, mais il faut évidemment qu'on l'ait dans la tête au moment où la crise survient, parce qu'on ne peut pas être là avec son plan, page 55 : « *Qu'est-ce que je dois faire ?* » Et donc ça, c'est au niveau de la communication. Bien sûr, il y a aussi des plans de gestion de risque ou de gestion de crise, qui sont des plans qui sont opérationnels, qui n'ont rien à voir avec la Com. Mais nous, au sein de notre Service de communication, nous avons un Plan de communication de crise qui…

**MDC : …qui était déjà défini.**

**FL :** Défini depuis de nombreuses années, bien sûr, et qui est mis à jour et actualisé régulièrement.

**MDC : Et je me demandais, par rapport à votre communication, par rapport aux pouvoirs publics, par rapport à la région de Bruxelles Capitale, etc.. Parce que, je pense, si je me souviens bien du travail que j'ai fait au premier quadrimestre sur la STIB, donc le seul actionnaire de la STIB, c'est bien la région de Bruxelles-Capitale ? C'est bien ça ?**

**CVS :** A 100%.

**MDC : Voilà, et donc justement, je voulais savoir, suite à ces attentats, votre communication avec eux, ça s'est bien passé ou… ? D'un point de vue juridique, je veux dire. Il n'y a pas eu de problèmes par rapport aux pouvoirs publics ?**

**FL :** Je ne comprends pas la question.

**CVS :** Non, je ne comprends pas.

**FL :** Qu'est-ce que vous pensez que les attentats auraient pu provoquer en termes de communication ? Je ne vois pas…

**MDC : Non, c'est vrai que ma question est un peu mal posée.**

**FL :** Ce que je peux peut-être expliquer, c'est que, donc, effectivement, nous sommes une entreprise dont l'actionnaire principal, exclusif est la région de Bruxelles-Capitale. On est géré par un conseil d'administration, qui est composé de différentes personnes qui sont désignées par le gouvernement. Nous avons… Au niveau de la Région, il y a évidemment des plans d'urgence, des plans de crise qui sont gérés par le haut fonctionnaire, – donc, c'est ce qu'on appelait avant le gouverneur mais qui n'existe plus en région de Bruxelles Capitale depuis le 1er Janvier 2016 – donc, maintenant, c'est le haut fonctionnaire. Donc, ils ont des plans de crise dans lesquels des volets de communication sont insérés également. Nous évidemment, nos plans de crise et nos Plans de communication de crise s'intègrent dans cette législation régionale. Donc, il n'y a pas de, j'ai envie de dire, de possibilité de problème quelconque, puisque c'est déjà intégré en amont. Ce n'est pas le jour de la crise qu'on découvre et qu'on se dit : « *Tiens, qu'est-ce qu'on va faire ?* ».

**MDC : Ok, très bien. Je me demandais également quelle était l'implication de votre communication par rapport aux clients, donc les utilisateurs de tous les jours…**

**FL :** Il faut peut-être que je rectifie un tout petit truc, c'est que nous, au niveau du Service de Communication, nous communiquons, nous avons une série de publics cibles, en cas de crise, qui sont évidemment les clients à travers les médias et qui sont le grand public à travers les médias et qui sont aussi notre personnel à travers notre communication interne. La communication vis-à-vis des victimes – alors évidemment, il y a des victimes indirectes mais je veux dire, les victimes directes de ce qui s'est passé, de l'attentat, – ce n'est pas le Service de Communication qui s'en occupe. Donc, c'est via les assurances, via…, il a également les assistantes sociales, etc. Parce que c'est une communication qui est différente et qui est…, il y a des impacts psychologiques et autres. Et en plus, je veux dire, on ne peut pas, un même service ne peut pas tout faire non plus. On ne peut pas être au four et au moulin. C'est une communication spécifique qui demande des compétences spécifiques, Donc, voilà, donc je reviens maintenant, après cette parenthèse pour expliquer pourquoi la communication n'est pas directe vers les victimes de notre côté. Donc, nous communiquons vers les clients, mais nous communiquons directement et indirectement avec les clients à travers les médias. Après, en cas de crise, nous coordonnons les communications qui vont vers les clients et qui sont notamment liés au site Internet, de manière à avoir une communication complètement cohérente, donc au *day to day*, au jour le jour. Lorsqu'il y a une communication via le site Internet pour les clients, parce qu'il y a une modification de ligne, par exemple, ou autre, ça se passe au Service commercial, ça ne se passe pas au Service de Com. Mais en cas de crise, la coordination, effectivement, se situe chez nous et donc on a coordonné cette communication vis-à-vis des clients. Et donc, il y évidemment différents outils qui ont été utilisés, que ce soit les médias sociaux, bien-sûr, qui ont été très, très utiles en la matière, mais aussi nos médias traditionnels sur le réseau, comme les afficheurs de temps d'attente, comme les publications dans les stations de métro, comme la présence de personnel de renfort sur le terrain. Et on a d'ailleurs, en plus du personnel habilité à ça, ajouté du personnel administratif qui était volontaire pour donner un coup de main et qui sont venus sur le réseau aussi avec des vestes pour orienter les voyageurs en temps réel sur le réseau.

**MDC : Ok, merci. Et une dernière question…**

**FL :** Et donc on a élargi nos plages horaires, que ce soit des contacts center, que ce soit des médias sociaux. Je veux dire au niveau des informations sur le réseau, on a communiqué tout ce qu'on pouvait communiquer, le plus vite qu'on pouvait le communiquer et par un maximum de moyens qu'on pouvait communiquer. Alors, bien sûr, on a fait des débriefings. Bien sûr, ça pourrait aussi être amélioré mais, dès que la décision a été prise – la décision ne se fait pas au niveau de la STIB mais au niveau, dans le cadre d'une crise comme ça, au niveau du gouvernement- dès que la STIB avait connaissance de la décision, elle était directement communiquée vers la clientèle, le grand public.

**MDC : Et une dernière question. C'est…, j'aimerais savoir si vous avez des regrets par rapport à la communication qui a été mise en place lors des attentats, tant en externe qu'en interne, par rapport à vos services, enfin, ici dans la STIB quoi ? Enfin, je veux dire vu que tout allait très vite….**

**FL :** Alors, tout est toujours perfectible, ça c'est évident, et chaque crise permet de, disons, d'apporter des améliorations au Plan de communication de crise et c'est vraiment un document qui vit au jour le jour. Parmi les grandes améliorations qu'on a apportées suite à la crise du 22 mars, c'est l'intégration plus formelle des médias sociaux dans ce Plan de communication. Donc, ils étaient présents, mais on…, disons que les choses évoluent et on s'est rendu compte que c'était le vecteur sans doute le plus important. On l'a utilisé comme tel, en temps réel mais il ne figurait pas comme tel de manière aussi développée dans le Plan de communication de crise et donc ça, on a actualisé ce passage du Plan de communication de crise. Un autre élément, c'est qu'il nous a semblé qu'il nous fallait un coordinateur, je veux dire quelqu'un qui gère le plan, qui est le gardien du plan, on va dire, du Plan de communication de crise et qui est un petit peu plus éloigné de la crise. Donc, on a désigné deux profils de personnes qui pouvaient avoir ce rôle-là, qui est un *plan keeper*, on va dire, et qui, lui, va avoir pour mission, finalement, de vérifier les *checklists*, parce que, quand on est en temps réel fonctionndans une crise de cette ampleur-là, je ne peux pas dire que chacun des collaborateurs a ouvert le plan et a regardé. Heureusement, comme on…, c'est pour ça qu'on fait des *drills* et que, donc on l'avait tous dans notre tête à 100% et donc c'est devenu un réflexe, mais ce serait quand même intéressant d'avoir une personne un peu plus extérieure qui puisse travailler comme ça. Par rapport aux médias sociaux, on a encore ajouté…, c'est qu'on a créé un groupe de volontaires qui ne sont pas forcément dans les équipes qui s'occupent des médias sociaux au quotidien, mais qui sont, qui ont reçu une formation et qui sont susceptibles de venir rejoindre le *pool* en cas de crise. Ce n'est pas évident, parce que ça veut dire que ce sont des gens qui ne font pas ça tous les jours et donc il faut…, on les a formés mais, bon, il faut que cette formation soit régulière, peut-être deux fois par an, quelque chose comme ça, pour qu'en cas de crise ils puissent venir nous apporter du renfort et qu'on puisse être plus nombreux. Parce qu'on s'est rendu compte qu'effectivement qu'on avait des centaines de milliers de messages auxquels on a tous répondu, mais bon...

**MDC : Oui, ça aurait été plus rapide si…**

**FL :** Un petit coup de main n'aurait pas été de refus. Donc ça, ce sont les enseignements principaux. Et donc, en dehors de la STIB même, c'est un contexte plus général. On était sans

doute dans une période plus de transition entre les différents types de plans au niveau régional, au niveau de la STIB, etc. Et donc là, … et donc on a fait justement une réunion *brainstorming* vendredi dernier sur ce sujet-là. Comment encore mieux coordonner les différents plans en termes de communication, pas en termes spécialement opérationnel mais plutôt en terme de communication : comment intégrer le Plan de communication de crise de la STIB avec le Plan de communication de crise de la Région, le nouveau *call center* qu'ils ont créés, comment tout…

**MDC : Comment tout coordonner ensemble ?**

**FL :** Comment tout…., pour être de nouveau plus nombreux et plus forts en cas de crise de ce type. En espérant qu'une crise de ce type n'arrive plus.

**MDC : Merci beaucoup. Voilà, j'ai posé toutes mes questions.**

## Annexe 3 : Questions / réponses suite à l'échange de mails avec Madame Ledune et Monsieur Van Sumere du 19 juillet 2017

**F. Ledune**

**- Depuis quand (= l'année) travaillez-vous à la STIB ?**

Je travaille à la STIB depuis novembre 2003.

**- Depuis quand (= l'année) vous y occupez- vous de Communication ?** novembre 2003

**- en tant que directrice de la Communication ?** septembre 2010

**- en tant que porte-parole de la STIB ?** septembre 2010

**- à moins que les deux fonctions ne se recouvrent parfaitement ? Et si oui, depuis quand ?**

**- Depuis quand (= l'année ? un évènement particulier ?) vous occupez-vous plus spécialement de communication de crise liée au terrorisme ?** Le seul acte terroriste commis à la STIB depuis son existence a eu lieu le 22 mars 2016. Mais la communication de crise ne se limite pas aux seuls actes terroristes. En communication, une crise est un événement prévu ou imprévu qui a ou pourrait avoir un effet néfaste sur la réputation de l'entreprise, ses services, son personnel, ses finances, ses clients, ses infrastructures, … On parle de crise lorsque l'événement échappe au contrôle de l'organisation.

La première grosse crise à laquelle, j'ai été personnellement confrontée dans mon travail de communicatrice à la STIB était une crise sociale liée au décès d'un collaborateur en avril 2012 suite à une agression perpétrée sur le réseau de la STIB.

**- Depuis quand (l'année ? un évènement particulier ?) la STIB s'occupe-t-elle de gestion de crise liée au terrorisme ?**

La STIB s'occupe de gestion de crise depuis sa création en 1954. Nous disposons de plans d'urgence qui reprennent l'ensemble des risques liées à l'exploitation d'un réseau de transport public. En août 2014, la STIB a mené une analyse de risque spécifiquement consacrée au risque terroriste. Une plateforme spécifique a été mise en place rassemblant les acteurs compétents en termes de sécurité à Bruxelles. En novembre 2015, juste avant les attentats de Paris, un Chief Security Officer (CSO) a été nommé pour compléter le dispositif existant. En termes de communication de crise, le plan de communication de crise actuel date de 2010. Avant les attentats sa dernière actualisation remontait à 2015. Le plan a été actualisé depuis le 22 mars.

**- Pouvez-vous me communiquer le nombre exact de personnes décédées et le nombre exact de personnes blessées recensées à la suite de l'attentat de Maelbeek ?** Les deux attentats à Zaventem et à Maelbeek ont fait 32 morts et 340 blessés. Le parquet fédéral est la seule instance habilitée à communiquer le nombre exacte des victimes.

**- Vous avez parlé de l'importance des réseaux sociaux. Merci de bien vouloir, si c'est possible :**

**- citer ceux qui ont plus spécifiquement été utilisés pour communiquer à l'occasion des attentats ?** Twitter et Facebook

**- préciser quel(s) sont les service(s) de la STIB qui s'en occupe(nt) en cas d'attentat ?** Service de communication presse et customer care. Les deux services étant coordonnés en cas de crise par la communication.

**- chiffrer (même approximativement) l'importance des échanges via ces réseaux sociaux avec les clients à la suite des attentats ?**

22/3 1er heure = 2.303 messages
22/3 all day = 8.400 messages
+ 7 jours = 42.000 messages
+ 1 mois = 66.400 messages

Nous recevons en moyenne 300 à 400 messages par jour d'habitude.

**- Quel est, au sein du Gouvernement de la Région bruxelloise :**

**- le fonctionnaire chargé de la gestion de crise pour cause d'attentats ?** Merci de vous adresser à la Région ou à Bruxelles Prévention et sécurité pour cette question

**- le fonctionnaire chargé de la communication de crise à la suite des attentats ? Celui-ci était-il/est-il toujours en contact direct avec vous ou avec un autre responsable de la STIB ?**

Lors des attentats du 22 mars la gestion de crise a été gérée au niveau fédéral par le centre de crise fédéral. Nous avons eu des contacts avec le porte-parole du centre de crise. Nous avons également eu des contacts avec les responsables presse du cabinet du ministre de la mobilité et du ministre-Président.

**Chr. Van Sumere**

**- Depuis quand (= l'année) travaillez-vous à la STIB ?** janvier 2012

**- Depuis quand (= l'année) vous y occupez- vous d'affaires juridiques ?** Même date

**- Depuis quand le faites-vous en tant que directeur du Service juridique ?** Même date

**- Vous avez parlé des droits des victimes du 22 mars 2016 et de l'existence d'assurances obligatoires et « *d'autres assurances qui couvrent cela* ». Pouvez-vous préciser ces dernières ?**

Depuis 2008, la plupart des assurances belges couvrent le risque terroriste sauf s'il est explicitement exclu des conditions générales. La loi prévoit que les assurances suivantes doivent obligatoirement couvrir aussi ce risque : l'assurance accidents du travail ; l'assurance responsabilité civile véhicules automoteurs (uniquement la responsabilité civile, pas l'omnium) ; l'assurance responsabilité civile incendie et explosion pour les établissements habituellement accessibles au public ; l'assurance incendie pour les risques simples

(notamment habitations) ; les assurances accidents ; les assurances maladie & hospitalisation ; les assurances sur la vie. De plus, la Loi belge prévoit que tous les exploitants de lieux publics doivent être assurés contre le risque d'explosion. Cela concerne les stations de métro, les shoppings center, les théâtres, cinémas,…

**- Vous avez souligné le caractère confidentiel des dossiers individuels des victimes. Mais vous est-il possible de me communiquer une information d'ordre général : le nombre dossiers ouverts par la STIB à la suite des attentats du 22 mars ?**
Comme expliqué, ces dossiers ont été ouverts auprès des assureurs. La STIB ne dispose pas du nombre exact de dossiers ouverts.

**- Avez-vous eu ou avez-vous toujours des contacts avec des sociétés de transports urbains étrangères et, si oui :**

**- avec lesquelles ?** La STIB est membre de l'UITP, l'Union international des transports publics. A travers cet organisme, la STIB est en contact avec des exploitants de réseaux de transport public issus de 96 pays.
Après les attentats du 22 mars, précédés de ceux de Paris en novembre 2015, une séance spéciale d'échanges sur la thématique du risque terroriste a été organisée par le secrétaire général de l'UITP. Par ailleurs, nous entretenons depuis 2015 une collaboration rapprochée avec nos partenaires de TFL (Transport for London) eux-mêmes victimes d'un attentat en 2005. La RATP est également très intéressée par notre expérience et a organisé plusieurs visites à Bruxelles depuis le 22 mars pour s'informer sur notre gestion de crise et notre communication de crise.

**- avant et/ou après les attentats du 22 mars 2016 ?encore aujourd'hui ?**

**- quelle était/est la nature de ces échanges ?**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique **www.uclouvain.be/lsm**