



« Chaque crise est riche d'enseignements » Gérer les crises via Twitter et Facebook

22 mars 2016, 7h58. Le temps s'est arrêté à Bruxelles, mais sur les réseaux sociaux les conversations se sont déchaînées. D'abord, il y a surtout eu de l'incrédulité, qui a directement été suivie de toute une série de questions pratiques. « Quand les trains rouleront-ils à nouveau ? » ou « Je devais m'envoler demain pour les États-Unis, mon vol a-t-il été annulé ? »

Est-on préparé en tant qu'entreprise à affronter une crise de cette ampleur ? Et la communication de crise via les médias sociaux, comment l'aborder exactement ? Kim Castro (SNCB), Kim Daenen et Claudia Tluk (Brussels Airlines) lèvent un coin du voile.

Kim Castro, Social Media Manager à la SNCB

« Le 22 mars, je me suis réveillé de bonne heure. Vers 4 heures, ma fille a jeté une bouteille d'eau par terre et je n'ai plus réussi à me rendormir. Je suis alors allé faire un jogging », déclare Kim en souriant. « À 8 heures, j'étais dans le train juste avant Bruxelles-Nord, lorsqu'un de mes collègues m'a téléphoné pour m'informer que des voyageurs avaient signalé des explosions à l'aéroport de Zaventem. À ce moment-là, l'équipe passe en mode crise. Que dit le service de sécurité interne ? Que pouvons-nous communiquer aux voyageurs ? Quels messages des instances officielles devons-nous re-tweeter ? En pareille situation, chacun sait parfaitement ce qu'il ou elle doit faire. »

« Dans le passé, nous avons déjà effectué plusieurs exercices de crise, dont nous avons chaque fois tiré de nombreux enseignements. À partir de là, des procédures ont été mises au point, procédures sur lesquelles nous nous appuyons lorsque les choses se corsent vraiment. Nous avons ainsi un endroit où toutes les informations sont tenues à jour, ce qui est vraiment d'une valeur inestimable quand il faut communiquer rapidement », raconte-t-il.

« En matière de volumes, ce fut une crise comme nous n'en avons encore jamais vécue. Tous réseaux sociaux confondus, nous recevons chaque jour en moyenne un millier de messages. Le jour des attentats, nous avons dû traiter près de 11 000 messages. Entre 6 et 22 heures, nous avons donné une réponse sur Twitter en moyenne toutes les 22 secondes, un record absolu. »

Les médias sociaux ont-ils un impact sur notre manière de communiquer ? « Incontestablement », répond Kim. « La communication est devenue beaucoup plus rapide et plus directe. Autrefois, à la SNCB, nous disions qu'il y avait « un obstacle sur les voies ». Mais les voyageurs se montrent beaucoup plus compréhensifs si vous dites simplement qu'il s'agit d'une voiture, d'un cheval ou d'une vache. Nous constatons que cette communication rapide et claire fait aussi tache d'huile dans les autres départements de l'entreprise », conclut-il.

Il y a un cheval sur la voie

COMMENT TOUT A COMMENCÉ...

« Avant même que la SNCB ne commence à communiquer officiellement sur les réseaux sociaux, nous venions déjà en aide aux voyageurs via le compte Twitter @StationschefBMO », raconte Kim. « Nous avons ainsi constaté que les navetteurs étaient vraiment demandeurs d'une communication claire et rapide. En 2013, nous avons enfin obtenu les moyens nécessaires pour former une équipe médias sociaux officielle digne de ce nom. Nous avons cherché les bonnes personnes en interne. Cela a donné un petit groupe avec des profils très diversifiés, depuis des accompagnateurs et des conducteurs de train jusqu'à des guichetiers et du personnel d'entretien. Rien que des gens qui connaissent l'entreprise sur le bout des doigts. »



« Le 22 mars, nous étions par hasard en voiture ensemble », racontent-elles. Nous étions encore à Anvers lorsque les premiers messages à propos des attentats nous sont parvenus. Dans un tel moment, on espère surtout que tous les collègues à l'aéroport sont sains et saufs mais, en même temps, il faut garder la tête froide. Dans la voiture, nous avons déjà commencé à préparer la première communication. Il a fallu un peu de temps, puis brusquement les questions des clients ont afflué non-stop. Quand 40 nouvelles questions vous arrivent pendant que vous répondez à un seul message, vous savez que c'est vraiment une crise », déclare Claudia.

La solidarité qui s'est alors mise en place était réconfortante. « Des collègues de tous les départements de l'entreprise nous ont donné un coup de main pour répondre aux questions des voyageurs inquiets sur les réseaux sociaux. La salle de réunion où nous avons commencé à travailler avec un petit groupe de collaborateurs a dû être agrandie à quatre reprises. Au total, plus de 140 collègues sont venus nous aider, même des pilotes et des hôtesses », raconte Claudia. « Notre CFO et notre CCO nous ont également

prêté main-forte. Nous constatons qu'ils se rendent compte aujourd'hui plus que jamais de l'importance des médias sociaux pour l'entreprise. »

Le nuage de cendres a été le point de départ

Le volume de messages que Brussels Airlines a dû traiter sur les réseaux sociaux était totalement inédit. « Le 22 mars, nous avons finalement comptabilisé 5 700 questions entrantes. Et jusqu'au 10 avril, il y en a eu 66 000. Avant les attentats, nous répondions en moyenne à 200 questions de clients par jour. Aujourd'hui, il y en a facilement cinq fois plus. Nous voulons donc vraiment passer au niveau supérieur et continuer de renforcer l'équipe médias sociaux. Il est aussi devenu clair qu'en sus du noyau de l'équipe, il faut une sorte de " flexteam " qui peut nous prêter main-forte immédiatement en cas de besoin », font-elles observer.

« Le plus difficile dans une telle crise, c'est que les informations fusent de toutes parts », explique Kim. « On a vraiment besoin de quelqu'un qui garde une vue d'ensemble et qui transmette les décisions du centre de crise aux équipes opérationnelles. Nous avons aussi un document central unique, dans lequel nous notions en continu les décisions d'actualité, de manière à ce que tout le monde reste au courant. »

« Deux fois par an, nous organisons un exercice de crise, d'où nous tirons chaque fois de nombreux enseignements. Nous avons entre-temps élaboré une check-list que nous pouvons parcourir point par point. On y trouve des choses comme mettre le logo en gris, vérifier quelles annonces publicitaires nous devons mettre hors ligne, etc. », raconte Claudia. « Les crises auxquelles d'autres compagnies sont confrontées nous apprennent également pas mal de choses », ajoute Kim. « Nous ne sommes bien sûr pas là à attendre de tels drames, mais ils nous apportent de précieux enseignements », concluent-elles.



COMMENT TOUT A COMMENCÉ...

Brussels Airlines a commencé à être actif sur les réseaux sociaux en 2010, lorsque le nuage de cendres craché par un volcan islandais a mis le trafic aérien européen sens dessus dessous. « Jusque-là, nous utilisions surtout les médias sociaux comme outil de marketing, mais nous n'étions pas du tout organisés pour répondre aux questions des clients. Pour beaucoup de compagnies aériennes européennes, le nuage de cendres a vraiment été l'élément déclencheur pour se mettre à faire du customer service via les réseaux sociaux », raconte Kim, Media Relations Manager. Depuis lors, Claudia, Social Media Manager, reçoit l'aide du call center pour arriver à gérer toutes les questions des clients.