

Editeur responsable : Centre de crise National

Rue Ducale 53, 1000 Bruxelles

Comm@nccn.fgov.be

Rédaction finale : Laura Demullier & Pauline Remience

Lay-out : Jolien Roobrouck

10

ANS

TEAM

D5

Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier tous les auteurs de ce livre. Chaque personne qui y a contribué constitue une pièce indispensable du puzzle “10 ans de Team D5”.

Un grand merci à la Ministre Annelies Verlinden, à Leen Depuydt, à Peter Mertens, à Stijn Pieters, à Hugo Marynissen, à Wouter Jong, à Herman Wiersema, à Vanessa Broux, à Marc van Daele, à Jef Versmissen, à Marie Stasse, à Maud Losfeld, à Saskia Vanhove, à Laura Delandsheer, à Gilles Mahieu, à Benoit Ramacker et à Yves Stevens.

Un grand merci également à Marc Lerchs et Vanessa Broux pour le partage de leur matériel visuel.

Merci à l'équipe communication du Centre de crise National pour avoir permis la réalisation concrète de ce livre.

Un merci encore plus grand à tous les membres de la Team D5 pour leur dévouement de ces 10 dernières années.

Avant-propos

L'une des missions qui m'incombent en tant que ministre de l'Intérieur, c'est de contribuer au maintien de la sécurité de notre pays. C'est une mission passionnante, mais aussi particulièrement difficile et imprévisible. Chaque jour, chaque heure, voire chaque minute, il peut se produire un événement qui nécessite une action immédiate de ma part et des différents services qui relèvent de ma compétence. Une voiture qui percute un cortège de carnaval, des inondations, des menaces à l'encontre d'un collègue ministre, une rave party illégale, une explosion de gaz... Au cours de cette législature, notre pays a été confronté à plusieurs situations d'urgence et de crise durant lesquelles j'ai pu être témoin de l'engagement et du professionnalisme de nos services de secours.

Chaque situation d'urgence suscite immédiatement de nombreuses questions. Principalement parmi les personnes directement concernées, mais aussi au sein de la population générale et dans les médias. La communication est donc essentielle pour donner à chacun la bonne information dans les meilleurs délais. Une communication de crise fluide et efficace peut en effet permettre de réduire l'impact de la crise ou de la situation d'urgence.

L'information de notre population, la discipline 5 dans le jargon professionnel, se fait souvent dans des conditions difficiles : faits peu clairs ou incomplets, pression des médias, (faux) reportages sur les médias sociaux, diversité des groupes cibles (parfois difficiles à atteindre) ... Néanmoins, j'ai pu constater par moi-même à plusieurs reprises le professionnalisme des services et des personnes qui accomplissent les missions de la discipline 5.

La communication de crise est souvent une tâche qui incombe en premier lieu aux autorités communales. Par le passé, dans une situation d'urgence, les petites communes se heurtaient rapidement aux limites de leur service de communication, qui doit accomplir de

nombreuses tâches en même temps : activation d'un numéro d'information, mise à jour du site web de la commune, conseils en communication du bourgmestre, envoi d'un message BE-Alert, relations avec la presse... Pour organiser efficacement la communication de crise, les autorités communales ont donc besoin de soutien. Mais même aux niveaux provincial et national, lorsque des catastrophes ou des crises majeures se produisent (pensons à la pandémie ou aux inondations de 2021), il est nécessaire de disposer d'un soutien supplémentaire en matière de communication.

Et c'est exactement ce que fait la Team D5 depuis 10 ans : soutenir les autorités confrontées à une situation d'urgence dans leur communication de crise. Informer la population de manière optimale lors des situations d'urgence est la mission principale de la Team D5. Les membres de cette équipe sont formés par le Centre de crise National et disposent donc d'une vaste expertise. Grâce à la Team D5, chaque citoyen, où qu'il vive, peut être informé rapidement et efficacement en cas de crise.

L'engagement et la coopération entre les différents niveaux de pouvoir et domaines politiques portent leurs fruits. La Team D5 le démontre depuis une décennie. Je tiens à remercier le Centre de crise National pour ce projet, qui a déjà fait ses preuves lors de plusieurs crises et situations d'urgence au cours des dix dernières années. Mais je tiens surtout à remercier tous les membres de la Team D5 pour leur engagement volontaire. Grâce à vous, la communication de crise dans notre pays est entre de bonnes mains !

Toutes mes félicitations pour cet anniversaire ! Puissiez-vous continuer à conseiller et à soutenir les bourgmestres, les gouverneurs de province et les ministres de l'Intérieur au cours des dix prochaines années.

La ministre de l'Intérieur
Annelies Verlinden

Inhoud

Avant-propos	6
Introduction	10

LA GENÈSE 13

1. La catastrophe ferroviaire à Wetteren a confirmé l'utilité de la Team D5	20
2. Une méthodologie commune comme base de la Team D5	28
3. Apprendre de ses voisins : les leçons de la D5 pour les Pays-Bas	48

LA TEAM D5 PENDANT

LES ATTENTATS DU 22 MARS 2016..... 56

4. Emotions et communication de crise	57
5. Avons-nous besoin d'un processus opérationnel « émotions » ?	62

COVID-19 : LE SUIVI QUOTIDIEN COMME BASE D'UNE STRATÉGIE EFFICACE..... 74

6. Team D5 et Covid-19, une première expérience dans le vif du sujet	76
7. « Bonjour, bienvenue sur la Première, il est 6h »	83

TEAM D5 EN SOUTIEN DES AUTORITÉS LOCALES 88

8. Avant même son lancement, la Team D5 compte déjà deux interventions réussies.	89
9. Soutien à Schoten	94
10. Impact sur la professionnalisation et la dynamique de la communication de crise en Belgique.....	97
11. De 2013 à 2033, retour vers le futur !.....	103

Introduction

Ce livre est avant tout un livre sur la coopération. La coopération entre différents niveaux de pouvoir, mais aussi la coopération entre différents individus ou encore la coopération pour informer les citoyens de manière efficiente et efficace lors d'une situation d'urgence. Car informer le citoyen est bien la mission principale de la discipline 5 lors d'une situation de crise. Lorsqu'on parle de coopération, on pense également à la bonne organisation de l'information du public. Et c'est précisément sur ce point que la Team D5 excelle. Depuis 10 ans, ce réseau de professionnels volontaires apporte son soutien aux autorités locales dans leurs missions au sein de la discipline 5.

La coopération au sein de cette Team D5 est tout à fait unique, en Belgique et ailleurs. Elle mobilise 60 experts travaillant indépendamment de leur propre organisation pour aider une autre organisation dans sa mission d'information à la population. Ce sont également 60 professionnels qui travaillent pour le citoyen, de manière totalement désintéressée.

Plus de 60 experts en communication ont rejoint la Team D5 ces dernières années. Certains l'ont quitté, d'autres sont venus la renforcer. Avec ce livre, nous tenons tout d'abord à remercier tous les membres de la Team D5 pour leurs efforts. C'est grâce à leur engagement volontaire que la discipline 5 continue à se professionnaliser, que la discipline 5 fait entendre sa voix dans les moments de concertation, que la population est informée en situation d'urgence, etc.

Au cours de la dernière décennie, j'ai vu la gestion de crise évoluer énormément et, surtout, se professionnaliser. La coopération multidisciplinaire est une réalité de plus en plus évidente et s'est traduite à plusieurs reprises par une gestion de crise efficace. Pensons par exemple aux attaques terroristes, à la pandémie de Covid-19 ou aux inondations.

Je constate la même évolution au sein de la discipline 5. De plus en plus de villes et de communes s'efforcent de professionnaliser cette discipline. L'information du public s'est avérée vitale à plusieurs reprises lors de situations d'urgence. Une formation adéquate du responsable D5 n'est donc certainement pas un luxe. Tout comme il est indispensable de disposer d'un filet de sécurité efficace pour les situations dans lesquelles la charge de travail devient trop lourde pour un service public isolé. Je me réjouis donc que la Team D5 existe depuis 10 ans et qu'elle apporte depuis tout ce temps un soutien professionnel aux pouvoirs locaux, provinciaux et fédéraux.

La coordination de la Team D5 est assurée depuis le début par le Centre de crise National. Nous formons les nouveaux membres, leur donnons des défis à relever dans le cadre d'exercices, organisons des séminaires et accordons une grande importance à la mise en réseau. Le réseau a démontré sa valeur ajoutée non seulement dans des situations d'urgence nationales, mais aussi au niveau local. Connaître les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment permet une gestion de crise d'autant plus efficace.

L'appui aux autorités locales est et restera l'une des principales missions du Centre de crise National. La Team D5 a donc un rôle important à jouer à cet égard. Les connaissances et l'expertise de cette équipe sont d'une importance indéniable. D'une part, chaque membre de la Team D5 peut puiser dans son propre vécu en matière de communication de crise. D'autre part, le NCCN s'efforce à partir du NCCN de fournir les outils nécessaires pour élargir les horizons. Aussi suis-je particulièrement fière que nous écrivions l'histoire de la Team D5 qui existe au sein du Centre de crise National depuis 10 ans déjà.

Enfin, je tiens ici à remercier personnellement tous les membres de la Team D5. Merci d'être là. Merci pour votre engagement.

Leen Depuydt,
Directrice générale ad interim du Centre de crise National

LA GENÈSE

**AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES,
LA TEAM D5 A ÉTÉ ACTIVÉE 25 FOIS AVEC
UN RÉEL ENGAGEMENT.**

LIGNE DU TEMPS DES ACTIVATIONS :

2013-2014

DATE	INCIDENT	LOCALISATION
3-12-2013	Collision en chaine A19	Zonnebeke
5-12-2013	Tempête de la Saint Nicolas	Ostende
17-10-2014	Obus Italiëlei	Anvers

2015-2016

17-1-2015	Odeurs bateau sur l'Escaut	Anvers
19-6-2015	Waterloo 2015	Waterloo
28-6-2015	Accident de bus E40	Middelkerke
7-9-2015	Incendie dans une entreprise	Heuvelland
6-10-2015	Collision en mer du Nord	Zeebruges
21-10-2015	Fuite d'eau	Anvers
21-11-2015	Niveau de la menace 4	Bruxelles
22-03-2016	Attentats Zaventem et Maelbeek	Bruxelles

2017-2018

DATE	INCIDENT	LOCALISATION
13-01-2017	Marée de tempête	Bruges
31-03-2017	Fuite d'acide	Gistel
01-10-2017	Incendie dans une entreprise	Wommelgem
12-11-2017	Problème de stabilité avec une grue	Nieuport
23-11-2017	Incendie dans une entreprise	Forest
02-08-2018	Incendie dans un garage	Aartselaar
12-08-2018	Feu au port	Anvers

2019-2020

05-04-2019	Panne 112	Anvers-national
05-06-2019	Incident LPG E313	Laakdal
03-06/2020	Covid-19	Belgique

2021-2022

DATUM	INCIDENT	PLAATS
23-04-2021	Incendie naturel groot schietveld	Brecht
15-07-2021	Inondations	Trooz
10-4-2022	Accident de bus E19 Schoten	Schoten

2023

10-3-2023	Incendie dans une entreprise	Zandhoven
8-7-2023	Rave Party illégale	Brasschaat
16-10-2023	Incident terro	Bruxelles
8-11-2023	Inondations	Flandre Occidentale

La Team D5 existe donc depuis 10 ans. Mais comment est née cette idée ? Qui est à l'origine du réseau et, surtout, comment la Team D5 est-elle devenue ce qu'elle est aujourd'hui ? Un vaste réseau de personnes motivées et engagées. Peter Mertens, l'un des fondateurs - également appelé the godfather de la Team D5 - vous ramène aux balbutiements de la Team D5.

1. La catastrophe ferroviaire à Wetteren a confirmé l'utilité de la Team D5

PAR PETER MERTENS, CHEF DE CABINET DU GOUVERNEUR DE LA PROVINCE D'ANVERS & ANCIEN PORTE-PAROLE ET DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION DU NCCN

En décembre 2013, la tempête Xaver, mieux connue sous le nom de tempête de la Saint-Nicolas, frappait la zone côtière de notre pays. Ce fut la toute première intervention de la Team D5, alors même que la formation des membres de l'équipe n'était pas encore tout à fait terminée. Cette intervention imprévue fut un bon exercice pratique de communication sur les risques et une excellente façon d'évaluer la réaction et la perception de la population. Elle a très vite été suivie d'autres interventions, par exemple à la suite d'une collision en chaîne sur l'A19 à Zonnebeke, de la découverte d'un obus à Anvers et d'une collision entre navires sur l'Escaut.

Mais d'où vient exactement cette Team D5 ? La discipline 5 - c'est-à-dire l'information du public, D5 en abrégé - a pour mission d'informer la population lors de situations d'urgence. Lorsque j'ai commencé à travailler au Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise en 2002, la communication de crise en était encore à ses premiers balbutiements. Depuis lors, les choses ont évolué rapidement, y compris à d'autres niveaux de pouvoir. L'importance de la communication - et de la communication de crise en particulier - s'est progressivement accrue et une professionnalisation a été amorcée.

Dans les administrations locales, cela a impliqué généralement la mobilisation d'un membre du service de communication, cette mission venant souvent s'ajouter aux tâches quotidiennes et incombant à une seule personne. C'est pourquoi le Centre de crise s'est efforcé d'apporter son soutien aux administrations locales, notamment en publiant un Guide en communication de crise (2006) et en dispensant des formations. Ces formations ont suscité un intérêt considérable et ce fut

pour moi une excellente occasion d'avoir des contacts fréquents avec des personnes « de terrain » et de recueillir leurs témoignages, leurs besoins et les obstacles auxquels elles étaient confrontées.

Il s'est toutefois avéré que pour informer correctement la population dans une situation d'urgence, il fallait aller plus loin que le soutien et les formations proposés. Une offre structurelle de formations était nécessaire via des centres de formation et cela m'a amené à réfléchir à un concept pour unir les forces en présence. C'est aussi comme cela que fonctionnent d'autres disciplines comme les pompiers et la police : appeler des renforts des zones environnantes ou demander l'aide du fédéral à travers la protection civile et la police fédérale.

C'est en partant de ce principe et de la réalité de collaborateurs compétents et motivés dans les administrations locales et les services de secours qu'est née l'idée d'un réseau de soutien pour la discipline 5. J'en ai parlé avec un certain nombre de parties prenantes et de collègues de mon service, et le concept de la Team D5 a mûri. Une évidence s'imposait : la nécessité de fournir des informations de qualité au public et la force de la coopération devaient toujours être les principes de départ.

Avec les collègues, je me suis mis au travail pour concrétiser cette idée. Grâce aux inscriptions aux formations et aux contacts avec les services fédéraux des gouverneurs, nous avons dressé une liste de candidats potentiels et j'ai rédigé un appel d'offres pour la formation et le coaching de la Team D5. En collaboration avec l'agence PM, nous avons élaboré un programme de formation de plusieurs jours et mis en place une méthodologie appropriée - le Processus Opérationnel en Communication de Crise (POCC) - pour soutenir la coopération au sein de la Team D5 et avec elle. Mieux encore : grâce à la Team D5, nous pourrions également étendre ce modèle à l'ensemble des collaborateurs de la D5 afin de professionnaliser davantage notre belle discipline.

Rapidement, les candidats contactés se sont montrés très intéressés et disposés à rejoindre la Team D5. Le POCC a intégré les différents rôles du Guide en communication de crise dans un processus rationalisé et organisé en clusters. Mais surtout, ce processus a été rapidement adopté par les responsables de la communication de la Team D5, puis par d'autres collaborateurs de l'équipe. Il a également permis d'apporter un soutien sur place et à distance, pour lequel les accords et procédures nécessaires ont également été conclus (par exemple, activation de la Team D5, indication des disponibilités, répartition des rôles, outils de communication communs, etc.). Ainsi, l'organisation de crise locale a été soutenue de manière appropriée, sans impact excessif sur le fonctionnement pratique (local supplémentaire, informatique, catering, etc.).

Engagement volontaire, résultat professionnel

La Team D5 a démarré avec une vingtaine de membres issus de toutes les provinces, afin de garantir un déploiement rapide et un ancrage local suffisant. Il s'agit donc d'un partenariat entre des personnes qui ne se connaissent pas (toutes), au-delà des frontières linguistiques et provinciales. C'est pourquoi nous avons également accordé une attention particulière et du temps à la constitution des équipes. Les situations d'urgence et la communication de crise sont toujours source de tension saine et de contraintes de temps.

Il est donc important de bien se connaître et se comprendre pour apporter une aide adéquate à d'autres administrations. En même temps, ces moments mémorables ont contribué à renforcer l'enthousiasme des volontaires à continuer leur action. Celle-ci demande en effet un engagement supplémentaire de la part du collaborateur ainsi que de son employeur, qui doit l'autoriser à être disponible pendant les heures de bureau si nécessaire. Ces partenariats informels n'ont en aucun cas fait obstacle à l'obtention d'un résultat professionnel : l'autorité locale est restée en charge de la communication de crise sans avoir à augmenter l'ampleur de la situation d'urgence, et la gestion de la Team D5 s'est faite sans hiérarchie formelle.

Moments informels

YVES STEVENS, PORTE-PAROLE DU CENTRE DE CRISE NATIONAL

Outre une connaissance approfondie des procédures et du processus opérationnel, il est essentiel que les membres soient bien à l'écoute les uns des autres afin de fonctionner efficacement en cas de crise. Dans la mesure où les membres de la Team sont géographiquement dispersés dans tout le pays et ne sont pas amenés à travailler ensemble dans le quotidien professionnel, l'organisation d'une journée d'équipe informelle annuelle est très importante.

Lors de ces journées d'équipe, des explications intéressantes sont combinées à des activités visant à promouvoir l'esprit de groupe. Ces dernières années, la Team D5 a visité le centre de coordination du festival Genk On stage et le stade de football de Charleroi, Stef Wauters lui a fait découvrir le studio de VTM Nieuws, et enfin, l'équipe a visité le Maritiem Informatiekruispunt (Carrefour d'information maritime) d'Ostende.

JOURNÉE D'ÉQUIPE
GENK (2017)



JOURNÉE D'ÉQUIPE
NAMUR (2018)



JOURNÉE D'ÉQUIPE
ANVERS (2021)



JOURNÉE D'ÉQUIPE
CHARLEROI (2022)



JOURNÉE D'ÉQUIPE
BRUXELLES (2023)



La nécessité et l'utilité d'une équipe de soutien ont été confirmées lors de la catastrophe ferroviaire de Wetteren (mai 2013), alors que la composition de la Team D5 et la formation de ses membres étaient en pleine préparation. Cette intervention a certainement contribué à convaincre d'autres administrations locales de l'utilité de la Team D5 et a donné l'occasion aux membres de l'équipe de motiver leur engagement envers leur employeur. Cette expérience - à laquelle j'ai pu participer sur le terrain à partir du Centre de crise - a permis de consolider notre réflexion et d'en faire part à la Team D5. Je pense, entre autres, à l'importance d'une vision commune et d'une organisation pragmatique de la cellule de travail D5 sans alourdir la structure de crise.

La création de la Team D5 ne saurait par ailleurs être dissociée de l'émergence des médias sociaux. Leur utilisation (et surtout leur non-utilisation par les autorités) a été observée dans une large mesure lors de la violente tempête qui s'est abattue sur le festival Pukkelpop en 2011. Cet événement a montré le potentiel de ces « nouveaux » médias, tant en termes de monitoring que de communication rapide et directe avec la population. Très vite, ils sont devenus un outil indispensable pour la D5, à la fois en tant que source d'information (perçue) que de canal de communication pour des mises à jour régulières. Dans le même temps, toutes sortes d'applications ont également permis la mise en place d'une coopération productive, par exemple grâce à Trello.

La Team D5 fête ses 10 ans

Il y a 10 ans, plusieurs pièces du puzzle se sont assemblées harmonieusement pour rendre possible un concept comme celui de la Team D5. Cela reste une grande satisfaction pour moi d'avoir contribué à cette réalisation, dans l'intérêt d'une bonne information de la population. Ce même souci de l'intérêt général est toujours présent chez tous les membres de l'équipe : une idée peut être idéale, elle ne mènera à rien sans les bonnes personnes. Je tiens donc à remercier très chaleureusement tous celles et ceux qui ont contribué et collaboré à la Team D5 pour leur incroyable engagement et leur excellente coopération, même dans les moments de crise qui restent gravés dans la mémoire de nombreux citoyens.

Ou, pour citer le célèbre Hannibal de l'Agence tous risques,

« I love it when a plan comes together »
(J'adore quand un plan se déroule sans accroc).

2. Une méthodologie commune comme base de la Team D5

PAR STIJN PIETERS & HUGO MARYNISSEN, FONDATEURS DE PM • RISQUE, CRISE ET CHANGEMENT.

STIJN PIETERS EST ASSOCIÉ GÉRANT DE PM ET HUGO MARYNISSEN EST CO-PRÉSIDENT DE LA CHAIRE GESTION DE CRISE À L'UNIVERSITÉ D'ANVERS.

Demande de mise en œuvre du Processus Opérationnel en Communication de Crise pour la Team D5

Dans notre proposition « Opérationnalisation de la Team D5 » soumise le 8 juin 2013 à la Direction Générale Centre de crise, désormais connue sous le nom de Centre de crise National (NCCN), nous avons exposé notre vision de la manière dont un membre volontaire du réseau « discipline 5 » pourrait collaborer le plus efficacement possible dans des situations de crise aiguë. Nous avons proposé d'aider le centre de crise à sélectionner des volontaires et de les inviter à une Masterclass sur mesure de quatre jours sur la communication de crise.

L'un des nombreux objectifs de cette Masterclass était d'enseigner le Processus Opérationnel en Communication de Crise afin que tous les volontaires disposent d'une méthodologie commune pour mener à bien leurs tâches de communication de crise de manière efficace et efficiente pendant les situations d'urgence. Le Centre de crise a choisi PM pour l'assister dans la création et la mise en œuvre opérationnelle de la Team D5.

Notre vision de la communication de crise à l'origine du processus opérationnel Team D5

La communication de crise se situe à l'intersection de deux éléments dominants. D'une part, nous avons la réalité, que nous considérons commodément comme l'incident, un événement négatif indésirable qui force l'organisation à passer en mode de crise afin de gérer l'impact sur une partie de l'organisation et ses conséquences sur l'ensemble de l'organisation et de ses relations.

D'autre part, il y a la perception de cette réalité. Comment la « crise » est-elle perçue par la population ou les parties prenantes ? Comment les victimes, les personnes directement et indirectement impliquées, la communauté, les médias et la population en général perçoivent-ils la crise ?

La communication de crise se trouve dans un vide d'information sur la ligne de temps de la crise. Au cours de cette période, il existe un écart entre la demande d'information et l'information disponible. Cet écart entre l'offre et la demande n'a fait que se creuser au cours de la dernière décennie, en particulier dans notre société qui se numérise rapidement. Les gens attendent de plus en plus des informations rapides et ciblées sur ce qui s'est passé exactement et sur la manière dont cela les a affectés.

Une communication efficace commence par l'écoute

Depuis près de 75 ans, la communication est considérée comme un moyen de transmettre des informations entre un « émetteur » et un « récepteur ». Ce concept repose sur l'hypothèse que si l'information est transmise aussi clairement que possible par le bon moyen, le destinataire la recevra telle qu'elle est prévue, saura exactement ce que l'expéditeur veut dire et agira ensuite en fonction de cette information (comme l'avait prévu l'expéditeur).

Cela nous amène à la première fausse hypothèse du modèle émetteur-récepteur : l'information ne modifie pas le comportement !

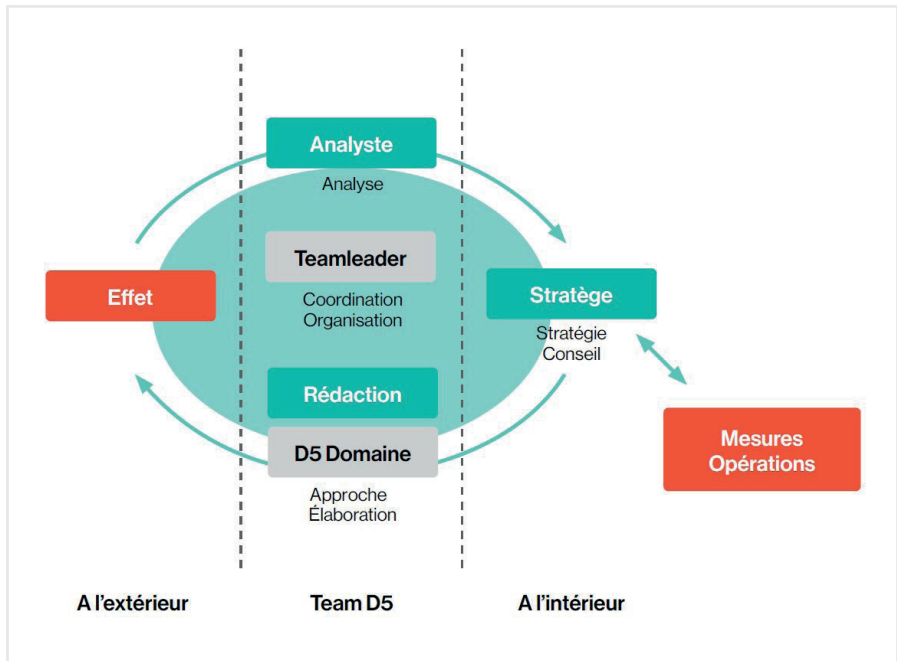
Une deuxième objection à ce modèle de communication dépassé est qu'en réalité, les gens ne « reçoivent » rien. Nous entendons ou lisons des informations et essayons de les interpréter en fonction de notre propre cadre de pensée et d'expérience. Concrètement, cela signifie qu'il n'y a pas deux personnes qui ont exactement la même perception d'un même message. Ce phénomène est similaire à la différence entre un livre et son adaptation cinématographique. On dit souvent que le livre est meilleur que le film, pourquoi ? Parce que vous avez lu le livre en premier et que le « film mental » qui s'est déroulé dans nos têtes pendant la lecture a simplement été rendu plus personnel par le lecteur. Le contexte et les personnages sont formés à partir de notre propre cadre de référence.

Heureusement, non seulement les outils de communication ont évolué à une vitesse extraordinaire ces dernières années, mais la façon dont nous envisageons la communication a également changé de manière significative (bien qu'à un rythme plus lent). Heureusement, la plupart des communicateurs savent désormais que la communication commence par l'« écoute » et non par l'« envoi ».

Cette conviction ne cesse de croître. De nombreuses études ont montré que nous nous rapprochons plus rapidement de l'état d'esprit et de la perception de notre public (ou de nos lecteurs) si nous écoutons d'abord comment ils parlent de certaines choses, comment ils les nomment et, surtout, quelles sont les émotions qu'ils ressentent.

Le processus opérationnel cyclique

La communication de crise évolue donc dans deux domaines dynamiques : la perception du « monde extérieur », d'une part, et la réalité de la crise qui se déroule dans un poste de commandement et l'équipe de gestion de crise (ou le comité de coordination d'une autorité



LE PROCESSUS OPÉRATIONNEL EN COMMUNICATION DE CRISE

compétente), d'autre part. Le Processus Opérationnel en Communication de Crise illustre clairement comment la communication peut relier ces deux domaines par l'écoute.

Le Processus Opérationnel en Communication de Crise commence par la formation d'une image extérieure, en analysant l'impact, le sentiment et les besoins d'information parmi les personnes impliquées et dans le monde extérieur au sens large. Cette analyse de l'environnement recueille des données disponibles sur Internet, par le biais d'appels téléphoniques et de questions posées par le personnel, les parties prenantes et la presse. L'analyse de ces données permet de faire la distinction entre ce qui est essentiel et ce qui est secondaire, et de comprendre les questions clés auxquelles il faut répondre.

Cette analyse de la perception constitue la base des conseils stratégiques en matière de communication de crise, qui sont coordonnés avec l'équipe de gestion de crise. Grâce à une analyse approfondie des données (et pas seulement sur la base de l'intuition), combinée aux informations opérationnelles disponibles au sein de l'équipe de commandement et de gestion de crise, il est possible d'équilibrer la différence entre la perception et la réalité.

Cet équilibre est atteint en développant une approche de communication, telle que la mise à jour de la FAQ (Foire aux questions) sur son propre site web, l'envoi de messages, l'organisation de réunions de presse ou l'information de partenaires externes, tels que des organisations appartenant à des réseaux liés, qui peuvent soutenir la communication de l'organisation touchée.

En fonction du nombre de personnes disponibles, une équipe de communication de crise peut être constituée pour coordonner et mettre en œuvre les actions de communication.

Autrefois, une organisation décidait elle-même si elle était ou non confrontée à une situation de crise. Il était alors question de protéger la réputation, de gérer les médias et de minimiser la crise. Mais cette époque est clairement révolue ! Aujourd'hui, ce n'est plus l'organisation, mais le citoyen, le client, le personnel ou d'autres parties prenantes qui déterminent si une situation d'urgence existe. Leur perception d'un événement négatif détermine désormais comment et sur quoi communiquer.

Les différentes tâches et fonctions du Processus Opérationnel en Communication de Crise

Analyse : Il s'agit d'identifier les questions liées à une situation d'urgence et de comprendre sa perception, ainsi que les effets qu'elle entraîne. L'objectif de cette analyse est d'intégrer ces éléments dans la stratégie de communication. L'analyse est complétée par des avis sur la manière de concevoir une communication de crise efficace, en se concentrant à la fois sur les aspects stratégiques (pourquoi), tactiques (comment) et sur le contenu (quoi) de la communication.

Stratégie : Une stratégie de communication est élaborée sur la base de l'impact, du sentiment et des besoins d'information révélés par l'analyse et les informations opérationnelles collectées. Cet avis, accompagné d'un aperçu de la manière dont cette stratégie sera mise en œuvre, est soumis à la personne responsable en dernier ressort de la communication de crise.

Approche : La stratégie est ensuite traduite en une approche concrète, y compris la composition de l'équipe et la mise en œuvre d'actions de communication. L'équipe de communication de crise utilise la combinaison d'outils de communication la plus appropriée et applique les processus requis pour mettre en œuvre l'approche choisie conformément à la stratégie de communication de crise.

Coordination : Les étapes ci-dessus du processus opérationnel nécessitent une coopération étroite au sein de l'équipe, car le processus est relancé après chaque mise en œuvre de

l'approche. Pour cela, il faut que tous les éléments s'emboîtent harmonieusement. L'ensemble du processus est soigneusement coordonné afin de garantir la rapidité et la cohérence de la communication de crise.

Ensuite, le processus cyclique de préparation des avis, de mise en œuvre et de suivi recommence, aussi longtemps que nécessaire. Ces dernières années, de nombreuses équipes de crise ont mis en œuvre ce Processus Opérationnel en Communication de Crise, tant dans différents organismes et services publics que dans des entreprises privées.

La communication de crise relève avant tout de la responsabilité sociale d'une organisation, qui doit gagner et conserver la confiance des parties prenantes et des citoyens et assurer leur sécurité, notamment en les alertant efficacement et en leur proposant des perspectives d'action avant, pendant et après une situation de crise.

Cette responsabilité commence par l'écoute active des victimes, des parties concernées ou se sentant telles. Elle nécessite également la formation d'une équipe de communication compétente et la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

Enfin, il incombe à l'équipe de communication de crise d'interagir en permanence avec les parties prenantes et de consulter, d'informer, d'instruire et de soutenir le public dans ses besoins d'information.

La création d'un Processus Opérationnel en Communication de Crise spécifique à la Team D5

Le concept de Processus Opérationnel en Communication de Crise est apparu à la fin des années 2000, sous l'impulsion de changements radicaux dans le paysage médiatique. Avec l'essor de MySpace (2003), Facebook (2004) et Twitter (2006), les paradigmes traditionnels de la communication de crise (à savoir que, en tant qu'organisation, vous pouvez prendre et garder le contrôle vous-même) ont été mis à rude épreuve.

Les organisations ont été confrontées à un déluge de messages non structurés et non fiables de la part des citoyens et des clients, ce qui les a obligés à adopter une approche axée sur les processus plutôt que sur les produits. Avant l'introduction d'un processus opérationnel structuré, la communication de crise relevait presque exclusivement de la responsabilité des porte-parole. Ces porte-parole se sont bien préparés à faire face aux menaces pesant sur leur réputation, ont prononcé des discours préparés à l'avance devant la presse et se sont montrés ouverts aux questions, anticipées ou non, d'un corps de presse professionnel.

À l'époque, on avait le temps, même si cela n'était pas perçu comme tel. Un incendie qui s'était déclaré au milieu de la nuit ne faisait l'objet d'un reportage dans les journaux télévisés de midi que le lendemain. Les médias interrogeaient les passants occasionnels et pouvaient toujours compter sur les pompiers ou les policiers en service pour fournir une couverture factuelle de l'incident. Mais lorsqu'il s'agissait des conséquences et de l'impact plus large de l'incident, l'information mettait plus de temps à percoler qu'en 2023. Pour savoir comment l'incident avait affecté la gouvernance, la société ou une entreprise, il fallait attendre le porte-parole. Ou mieux encore : la conférence de presse.

En 2010, ce paradigme a commencé à vaciller de toutes parts. Le nombre d'« experts » sur les médias sociaux a rapidement augmenté et le public a commencé à accorder plus d'importance à ce que le voisin a dit sur Facebook qu'aux faits recueillis par les autorités ou par un journaliste réputé auprès des parties concernées. La même année, avec des collègues néerlandais et belges partageant les mêmes idées, nous avons publié le livre « Geen Commentaar! Communicatie in turbulente tijden » (Pas de commentaire ! Communication en période de turbulences), dans lequel nous avons attiré l'attention sur cette tendance. À la page 32, nous écrivions :

« Une bonne communication est un processus caractérisé par certaines lois. La recherche et l'analyse constituent la base d'une stratégie de communication. La profession doit se libérer de l'intuition de ses praticiens. Une direction ou un moyen particulier est souvent choisi parce qu'il est perçu comme juste. C'est vraiment dépassé. »

L'un des principaux moteurs de cet ouvrage était notre ambition d'amener la fonction de responsable de la communication à un niveau supérieur, et plus précisément au niveau de la direction. Nous voulions nous éloigner de l'intuition pure et introduire une méthodologie permettant de transformer les données des médias sociaux en informations exploitables. Le responsable de la communication pouvait ainsi fournir des informations sur la crise à un comité de coordination ou à la direction. Il était temps que nous soyons pris au sérieux en tant que professionnels de la communication et, avec l'aide des médias sociaux, nous avons enfin pu obtenir cette reconnaissance !

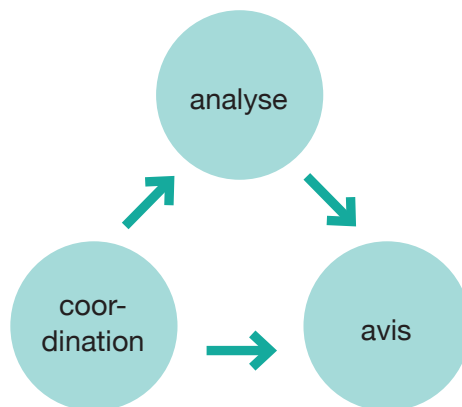
Peu de temps après la publication de « Geen Commentaar! », nous avons commencé à développer une nouvelle méthodologie pour les équipes de communication de crise. Nous sommes rapidement tombés sur le travail de Frank Regtvoort et Hans Sipel sur la communication des risques et des crises, paru en 2007.

Dans leur livre « Success factor in crisis situations » (Facteur de réussite dans les situations de crise), publié par Coutinho, ils ont présenté un modèle qui constitue la base théorique du processus opérationnel actuel de la communication de crise opérationnalisée par la Team D5.

En outre, nous avons à notre disposition le « Guide de la communication de crise », rédigé par Benoit Ramacker et Peter Mertens pour la Direction Générale Centre de crise, également en 2007.

Ce qui nous a le plus manqué dans le modèle développé principalement pour les pouvoirs publics, c'est l'aspect stratégique de la communication de crise, qui était déjà considéré comme une nécessité dans les entreprises plus que dans les cercles gouvernementaux. Pourtant, nous avons continué à ressentir la frustration que, malgré notre expertise en matière de communication de crise, nous n'étions pas toujours appréciés au niveau stratégique des organisations. Nous nous sommes souvent retrouvés dans des réunions de direction en situation de crise où l'on nous a posé la question suivante : « Est-ce vous qui allez écrire le communiqué de presse alors ? »

Le modèle de Regtvoort & Siepel a évolué de l'analyse à avis à approche à l'impact à analyse à stratégie à approche.

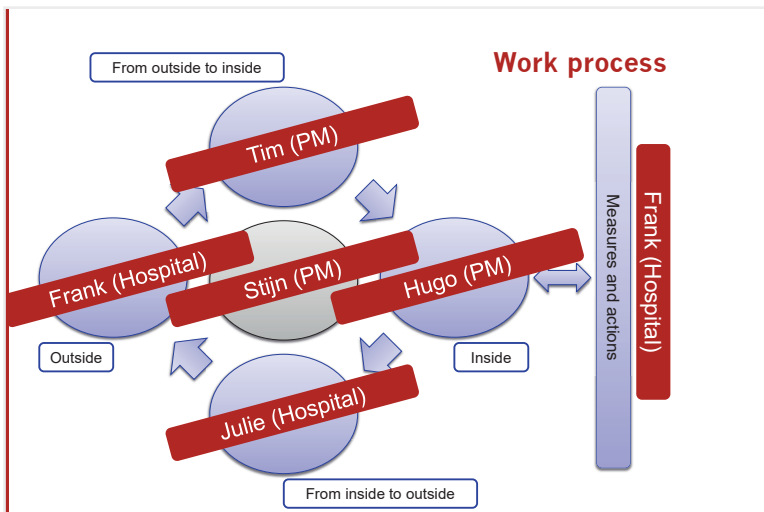


De la théorie à la pratique en trois étapes

Alors que nous développons le nouveau modèle pour les publications, les conférences et les formations, nous avons été confrontés à deux crises différentes et à un exercice de catastrophe à grande échelle. Ces situations étaient si diverses que nous avons beaucoup appris avant de pouvoir introduire le modèle pour la Team D5.

Le premier cas a débuté le 9 novembre 2012 par un appel d'un hôpital demandant un soutien pour une situation de crise. Ils nous ont dit : « Un de nos patients, un bébé nommé Jasper, est tombé dans le coma après une opération standard. Il s'est passé quelque chose au réveil de l'anesthésie et Jasper a été transféré par l'hélicoptère du SMUR dans un autre hôpital. » C'était la première fois que nous mettions en œuvre le Processus Opérationnel en Communication de Crise dans un environnement de crise réel.

À ce moment-là, la répartition des rôles était la suivante :



Le « Tim » dont il est question dans ce contexte n'est autre que Tim Van Achte, qui est certainement devenu le meilleur analyste environnemental du monde dans les années 2010. Frank, en tant que directeur général de l'hôpital, a joué le rôle de porte-parole et d'autorité finale, tandis que Julie, en tant que responsable de la communication, a été chargée d'élaborer la stratégie de communication. Cette crise nous a appris que le processus opérationnel sous cette forme pouvait se poursuivre efficacement pendant 7 jours et 7 nuits.

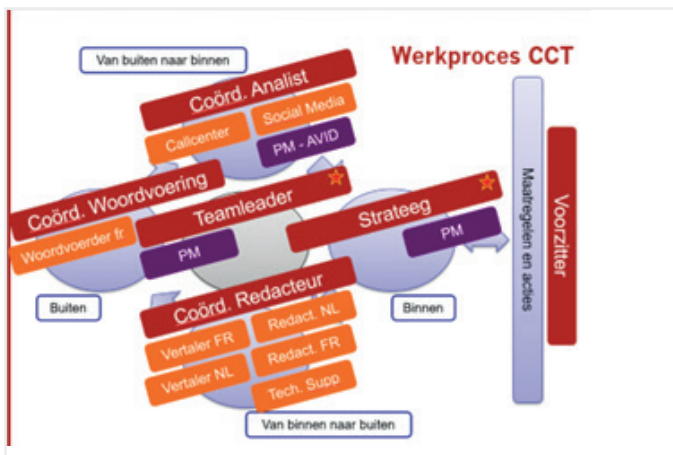
Rendre le processus opérationnel plus graduel

Un mois après la crise du bébé Jasper, ING Belgique nous a demandé de préparer son équipe de communication de crise à la communication relative à une série de licenciements à grande échelle. Le 15 janvier 2013, une réunion de lancement a été organisée avec les membres de l'équipe des différents départements d'ING, dans le but de former un ensemble fonctionnel pour l'annonce du 13 février 2013. En raison de l'ampleur prévue de l'affaire, des formations et des exercices ont été organisés plusieurs fois par semaine. Au cours de ce mois intensif, l'équipe de communication de crise d'ING Belgique a également été sollicitée à plusieurs reprises pour des menaces concernant la réputation, des incidents et des urgences réels.

Le processus opérationnel de base était le même que pour le cas bébé Jasper, mais en raison de la taille d'ING Belgique, le processus opérationnel a été développé avec différents sous-processus pour chaque rôle de base. Cela a donné aux personnes occupant les fonctions de base la capacité d'organiser les autres et de déléguer des tâches, ce qui était essentiel en raison des nombreux objectifs et tâches associés à chaque fonction.

Tous les rôles ont été remplis régulièrement pendant le mois intensif de préparation, combiné à des situations aiguës. L'annonce préparée de la restructuration les 13 et 14 février s'est déroulée si facilement que les membres de l'équipe de communication de crise n'ont même pas considéré la situation comme une « crise ». Ils ont eu l'impression qu'ils s'intégraient parfaitement au processus opérationnel.

Ces divers incidents et crises nous ont appris que le processus opérationnel était modulable de trois à seize personnes, avec un certain nombre de sous-processus. En outre, nous avons confirmé que le processus opérationnel pouvait se poursuivre bien au-delà de 7 jours, même avec des cas moins aigus et parfois avec plusieurs crises en même temps.



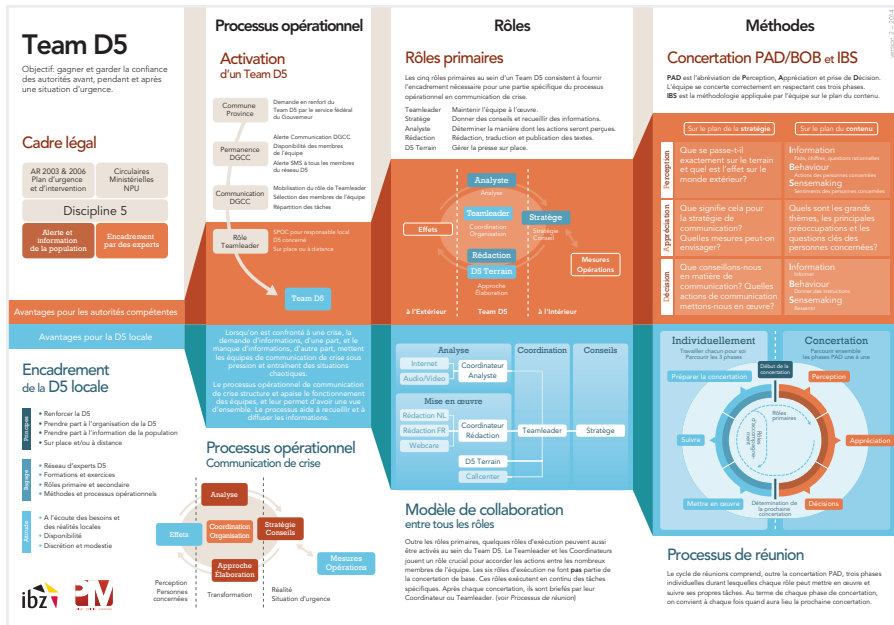
Application des enseignements tirés au contexte public : Team D5

Le samedi 25 mai 2013, Stijn Pieters a participé à l'exercice annuel de catastrophe à grande échelle au Campus Vesta à Ranst pour obtenir son certificat de troisième cycle en gestion des catastrophes. L'occasion idéale de tester le Processus Opérationnel en Communication de Crise dans un contexte public, après les expériences précédentes dans les contextes hospitalier et financier.

Stijn a décidé de mettre en place une équipe de back-office avec quelques étudiants pour le soutenir en tant que directeur D5 au sein du comité de coordination. La Team D5 était née. Nous avons également développé notre propre simulateur de médias sociaux avec PM, qui a été déployé lors de cet exercice dans une cellule d'intervention avec huit volontaires qui avaient envie de défier Stijn depuis le confort de leur fauteuil un samedi matin.

La pression exercée sur la Team D5 était telle qu'elle a rapidement commencé à faiblir. Cette situation, combinée à une cellule de coordination où la D5 était encore considérée comme « celle du communiqué de presse », a constitué un excellent moment d'apprentissage. Grâce à cet exercice, nous avons appris quelles facettes du processus opérationnel fonctionnaient déjà dans un contexte public et où se trouvaient les obstacles et les défis.

Après un débriefing approfondi avec les participants, un rapport a été produit avec 18 conclusions et recommandations. Cette première « équipe d'assaut D5 » était en partie le modèle de ce qui allait devenir l'aboutissement de la Team D5.



L'avenir du Processus Opérationnel Communication de Crise

Peter et Benoit ont veillé à ce que certains points de vue de la Team D5 soient intégrés dans la législation nationale sur les plans d'urgence et ont produit plusieurs publications qui sont reconnues comme des textes législatifs non contraignants. Ils ont veillé à ce que le processus opérationnel soit introduit dans toute la Belgique, aux niveaux communal, provincial et fédéral, et qu'il s'enracine chez de nombreuses personnes. À ce jour, le Centre de crise National propose des formations sur le Processus Opérationnel en Communication de Crise afin de perpétuer leur héritage.

De notre côté, nous avons relevé le défi académique avec d'éminents experts en communication de crise, en tentant de renverser les théories dominantes de Timothy Coombs, entre autres. En présentant des publications détaillées (voir les deux références au bas de ce chapitre) sur la base scientifique du processus opérationnel,

nous avons contribué au discours scientifique sur le sujet. Nous sommes plus qu'heureux que dans certaines écoles et universités, le Processus Opérationnel en Communication de Crise soit devenu une référence et que des conférences soient régulièrement données par des volontaires de la Team D5.

En collaboration avec PM, nous avons aidé des centaines de clients et leurs parties prenantes à mettre en œuvre le Processus Opérationnel en Communication de Crise, et ce dans le cadre de crises aiguës et pendant la phase de préparation de la gestion intégrée des crises, où le processus de communication de crise est invariablement devenu un élément essentiel. Il a trouvé sa place chez les gestionnaires d'infrastructures critiques, dans l'industrie nucléaire, le secteur de l'énergie, les entreprises Seveso, les entreprises technologiques, les institutions financières, les soins de santé, diverses institutions publiques et divers ministères.

Le Processus Opérationnel en Communication de Crise a été adopté par de nombreuses organisations. Les quatre grands cabinets de conseil et les agences de communication les plus réputées s'efforcent d'impliquer leurs clients et leurs collaborateurs dans le processus opérationnel en utilisant le matériel disponible.

Nous ne pouvons que nous en féliciter, car cela accroît l'impact de notre travail de pionnier dans notre pays et à l'étranger.

Références mentionnées dans le texte :

- * Le 13 octobre 2015, le Processus Opérationnel en Communication de Crise a été scientifiquement ancré dans « Zicht op first responders. Handboek bij het beheer van evenementen en noodsituaties in Nederland en België » (pp. 267-288), chapitre 14 : « Het Werkproces Crisiscommunicatie. Naar een verdere professionalisering van de communicatiediscipline ». L'éditeur était Maklu Antwerp - Amsterdam, et les auteurs étaient Hugo Marynissen, Stijn Pieters, Peter Mertens, Benoît Ramacker et Bert Bruggemans.
- * Marynissen, H. (2023). Business Communication: Situational Crisis Communication Theory. dans SAGE Business Foundations. SAGE Publications, Inc. DOI : <https://dx.doi.org/10.4135/9781071907740>

D'exercice à amère réalité

YVES STEVENS, WOORDVOERDER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Lorsqu'un exercice de la Team D5 est à l'ordre du jour, de nombreux collaborateurs sont déjà en alerte. Pourtant, au cours des dix dernières années, il est arrivé à deux reprises que l'exercice prévu par la Team D5 doive être brusquement interrompu en raison d'une véritable urgence.

Pour clôturer la session de formation de la première promotion de la Team D5 en 2013, une journée complète d'exercices de communication de crise a été programmée. Cependant, l'exercice a été interrompu prématurément en raison de la tempête « Xaver » (rebaptisée par la suite « tempête de la Saint-Nicolas » par la presse). Le gouverneur de Flandre occidentale a déclaré le plan d'urgence provincial et a activé la Team D5. La Team D5 a été activée avant même que le parcours de formation ne soit entièrement achevé et qu'elle ne soit effectivement opérationnelle. L'activation a été une excellente occasion de mettre immédiatement la théorie en pratique. Bref, un départ en fanfare pour la Team D5.

Le 22 mars 2016, lors des attentats de Zaventem et de Bruxelles, un exercice de la Team D5 était également prévu. Tous les membres étaient attendus à 9 heures ce mardi-là au Centre de Crise de Bruxelles. Une coïncidence incroyable qui a permis à la Team D5 d'être très rapidement opérationnelle sur place avec un personnel suffisant. Grâce à des procédures et des méthodes de travail bien maîtrisées, la Team D5 a pu s'organiser rapidement et efficacement. Lorsque l'activation a été envoyée par SMS à tous les membres de la Team D5 vers 8 h 30, certains d'entre eux ont cru qu'il s'agissait du début de l'exercice. Cependant, il est rapidement apparu à tout le monde qu'il s'agissait d'une affaire très sérieuse.

WE KNOW

WE DO

WE CARE

**WE'LL BE
BACK**

3. Apprendre de ses voisins : les leçons de la D5 pour les Pays-Bas

PAR HERMAN WIERSEMA, CHEF DE LA COMMUNICATION NCTV / CENTRE DE CRISE NATIONAL & WOUTER JONG, PROFESSIONNEL DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET PROFESSEUR DE COMMUNICATION DE CRISE À L'UNIVERSITÉ DE LEIDEN.

Dix ans à garder ensemble une équipe de professionnels dont l'expertise et la conviction garantissent la communication des autorités dans des situations où règnent l'incertitude et la tension. Il s'agit d'une excellente présentation, en particulier dans un paysage gouvernemental et un contexte temporel caractérisés par la complexité.

En matière de communication des autorités en temps de crise, le monde néerlandais de la communication de crise a appris une ou deux choses de ses voisins méridionaux au fil des ans. Il est toujours bon de jeter un coup d'œil de l'autre côté de la clôture pour voir ce que les voisins vivent et apprennent. Précisément parce que les leçons et les expériences sont souvent similaires, mais que de nouveaux exemples peuvent y apporter une illustration nouvelle et rafraîchissante. Regarder les expériences belges apporte une valeur ajoutée parce que cela nous confronte aux évidences qui se sont parfois glissées dans notre façon de faire. Il s'agit de l'approche, des abréviations et des termes techniques. Aux Pays-Bas, si vous mentionnez les termes « discipline 5 » ou « cellule de crise provinciale », les gens vous regarderont avec des yeux étonnés. Mentionnez Copibak (n. d. t. : commandement mobile du site de l'incident), concertations « capot » et RBT (regionaal beleids-team - équipe de politique régionale) et n'importe quel professionnel acquiescera pour dire que tout cela est prêt. Mais bien sûr, il y a 100 façons différentes de construire et de déployer une structure de crise. Le plus important est que le résultat soit atteint : informer correctement les citoyens, les entreprises et les organisations sur ce qui s'est passé et sur les mesures prises par les autorités pour contenir la crise.

Catastrophes nationales

De notre point de vue, en Belgique, le drame du Heysel à Bruxelles (1985) et l'accident du Herald of Free Enterprise à Zeebrugge (1987) ont été les catastrophes majeures qui ont mis en branle de nombreux rouages. Aux Pays-Bas, nous étions un peu à la traîne avec nos propres expériences. S'il est vrai que nous avons connu un certain nombre de prises d'otages importantes et de détournements de trains dans les années 1970, ainsi qu'une catastrophe aérienne majeure avec l'écrasement d'un Boeing d'El Al dans la banlieue d'Amsterdam (1992), la catastrophe qui a entraîné les plus grands changements dans notre législation sur les catastrophes aux Pays-Bas a été l'explosion d'une usine de feux d'artifice à Enschede en 2000. L'incendie du café de Volendam, survenu moins d'un an plus tard, a également donné un coup de fouet à notre professionnalisation en matière de gestion des catastrophes et des crises. Chez nous, « Volendam & Enschede » ont été pendant de nombreuses années des « mots ailés » en matière de crise.

Dans le contexte du suivi psychosocial et de ses implications pour la communication de crise, nous avons beaucoup appris de la terrible tragédie de la crèche de Termonde (2009) et de l'impact de l'accident de bus de Sierre, en Suisse, sur les écoles de Lommel et d'Heverlee (2012). Plusieurs enseignements ont également pu être tirés de la période où l'équipe D5 a été active par la suite, par exemple, des attentats dans le centre de Bruxelles et à Zaventem (2016) qui ont été fréquemment partagés avec tous les collègues chargés de la communication dans le pays. Cela vaut également pour les vidéos de chats qui ont suivi l'appel de la police à respecter un silence média lors d'un blocage à Bruxelles en novembre 2015.

Les collègues de la D5 nous ont régulièrement rejoints pour présenter leurs bonnes pratiques et leurs expériences. Soit dit en passant, la présentation a commencé par le fait que la Belgique était toujours fièrement classée numéro 1 au classement mondial de la FIFA, au

moment où notre équipe des Pays-Bas avait une fois de plus échoué à se qualifier pour un tournoi final important. Nous pouvons confirmer que l'expérience belge du Processus Opérationnel en Communication de Crise a atteint les collègues de l'Université de Leiden. Le cours Crisis communication (Communication de crise) du Master en gestion des crises et de la sécurité examine en détail le cycle utilisé après les attentats du 22 mars 2016. Les étudiants internationaux formés à l'université peuvent désormais rêver de we know, we do, we care, we'll be back (Nous savons, nous faisons, nous nous soucions, nous reviendrons).

La crise du coronavirus en 2020 et 2021 a également tenu en haleine pendant longtemps les professionnels belges et néerlandais de la communication de crise. Bien que la coopération internationale dans la lutte contre la pandémie ait eu ses limites, au sens propre comme au sens figuré, la coopération en matière de communication est devenue de plus en plus intense. Souvent, une explication unifiée des différences de règles et d'approches dans les deux pays était le maximum que l'on pouvait obtenir. Les déclarations conjointes des ministres des deux pays ont permis de lever les barrages qui avaient entraîné la fermeture des routes frontalières à certains moments.

Quoi qu'il en soit, les expériences de ces années ont jeté les bases de nos ambitions communes de renforcer la coopération européenne entre les professionnels de la communication de crise, qui se concrétiseront davantage avec la présidence belge du Crisis Communicators Network à partir de 2023.

Reconnaissance internationale

YVES STEVENS, PORTE-PAROLE DU CENTRE DE CRISE NATIONAL

Le concept et les activités de la Team D5 ont également fait l'objet d'une attention internationale à la suite des attentats de 2016. Plusieurs membres ont été invités à présenter le travail de la Team D5 lors de conférences internationales en Suisse, aux Pays-Bas, en France et au Canada, entre autres.

L'Association européenne des numéros d'urgence (European Emergency Number Association - EENA) a décerné le « Prix 112 - Communication de crise remarquable » à la Team D5 lors de son congrès annuel de 2017. Le ministre de l'Intérieur de l'époque, Jan Jambon, a reçu le prix au nom de la Team D5 lors d'une cérémonie qui s'est tenue à Budapest. Ce prix a récompensé le concept de la Team D5 et le travail effectué par ses membres lors des événements du 22 mars 2016. Lors de la rencontre d'équipe informelle de la Team D5 à Genk, le ministre de l'Intérieur a remis le trophée à ses membres.



Reconnaissance dans le Processus en Communication de Crise

La manière dont nous avons mis en place le Processus en Communication de Crise aux Pays-Bas présente des similitudes avec la D5. Nous constatons également que le cœur de la communication de crise ne peut pas être occasionnel, mais qu'il est préférable qu'il soit composé de personnes qualifiées et formées. Et comme les participants à la D5, ils doivent avoir un gène de crise, ne pas avoir peur d'être appelés au milieu de la nuit, mais au contraire s'empresser de retrousser leurs manches lorsque c'est nécessaire.

Dans le cas d'une crise à grande échelle gérée au niveau national, nous travaillons avec une équipe centrale de communication de crise nationale (Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie - NKC). Cette équipe est complétée par des professionnels de la communication qui travaillent au Centre de crise National de La Haye (Nationaal Crisiscentrum – NCC), élément du Coordinateur national pour la lutte contre le terrorisme et la sécurité (Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid - NCTV). En fonction du type de crise, l'équipe est complétée par des professionnels d'autres ministères et des partenaires de la société civile concernés.

Plusieurs équipes sont actives : conseillers, rédacteurs, porte-parole et analystes. Les experts en comportement et les chercheurs en communication trouvent également leur place dans la NKC. Il y a des scripts et des fiches de tâches, mais surtout une culture qui permet d'agir rapidement. Les représentants de la NKC interviennent partout où la prise de décision est préparée, jusqu'au cabinet.

L'objectif est d'assurer l'uniformité du message, du calendrier et de l'attribution des rôles. Il s'agit avant tout de s'aligner, de s'assurer que nous formons une seule et même autorité. Pour éviter que la cacophonie ne devienne trop importante et que de nombreuses organisations n'envoient des signaux différents. En particulier en cas de crise, cela peut s'avérer désastreux, entraînant des dommages supplé-

mentaires, des victimes et une baisse de la confiance. Des contacts étroits sont établis avec les équipes de communication de crise dans les 25 régions de sécurité des Pays-Bas, régions dans lesquelles les communes coopèrent à la préparation et à l'exécution en cas de catastrophes et de crises.

Au cours de la décennie précédente, une équipe de communication de crise suprarégionale, rappelant la D5, a continué à fonctionner pendant un certain temps. L'élément déclencheur a été un incendie majeur dans une usine chimique de Moerdijk en 2011, au cours duquel un nuage toxique a traversé les frontières de plusieurs régions de sécurité. Avec la nouvelle équipe, les capacités du personnel étaient censées être rapidement mises à la disposition des régions de sécurité, mais le manque de détermination a de nouveau entraîné l'interruption de l'initiative.

Évaluer pour apprendre

Il est évident que, depuis les Pays-Bas, nous apprécions cette étroite collaboration avec les gens de la D5. Il s'agit d'une collaboration que nous estimons vraiment réciproque. Dans les notes et les processus opérationnel, nous voyons parfois resurgir des éléments issus des collègues de crise néerlandais, tels que l'adage « L'attente informée réduit le stress » et le Cercle des acteurs, qui aident à donner la priorité à la communication vers les groupes de personnes affectées.

Bien entendu, nous avons étudié les communications en Belgique et dans d'autres pays à l'époque du coronavirus, ce qui nous a parfois donné de bonnes idées et fait réaliser à quel point l'outil de la communication de crise est tout compte fait spécifique à une culture. Il était rarement possible de copier-coller des produits réussis, en raison des différences de langage utilisées dans les communications publiques, du style des campagnes publiques ou du contenu donné aux conférences de presse.

Toutefois, les résultats d'enquêtes (telles que les sondages éclair sur les perceptions des résidents) constituent des éléments de comparaison pertinents.

Dans un avenir proche, l'échange d'évaluations et la participation à des conférences transfrontalières pourraient permettre un apprentissage encore plus approfondi, de meilleure qualité et plus fréquent. Nous sommes conscients que les Pays-Bas ont une grande culture de l'évaluation, où chaque incident avec le proverbial chat dans l'arbre fait l'objet d'une enquête. Cela peut différer des cultures en Flandre et en Wallonie, où, du moins ces dernières années, l'évaluation semble être moins fréquente et moins intensive.

Nous avons de bonnes expériences avec les évaluations. Mieux encore, conscients de la nécessité d'être ouverts, honnêtes et transparents dans tout le Processus Opérationnel en Communication de Crise, nous l'avons également appliqué à notre propre évaluation. En juin 2020, la Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie a publié une auto-réflexion, qui peut toujours être téléchargée en toute transparence sur le site web Rijksoverheid.nl. Il s'agissait d'une réflexion sur ses propres actions visant à garantir que les leçons, les expériences et les meilleures pratiques de toutes les personnes impliquées dans la NKC au cours de la crise du coronavirus soient prises en compte. Il nous a permis de mettre rapidement en œuvre des leçons et d'améliorer les processus.

D'autant plus que, déjà à l'époque, nous avons pris en compte la possibilité d'un retour de la crise du coronavirus sous la forme d'une « deuxième vague ». Ce qui, comme nous le savons tous, s'est effectivement produit. Ce sont des leçons qui, même si la structure et la méthode de travail sont différentes, peuvent être utiles à d'autres équipes de crise qui cherchent à s'améliorer. Parallèlement à cette réflexion sur notre méthode, plusieurs documents ont été publiés, dans lesquels nous avons consigné les leçons à tirer de la communication sur la pandémie. Cela a également donné un programme solide

pour le développement futur de notre domaine d'activité. Parmi les points clés, citons l'attention particulière que méritent les groupes cibles spécifiques et l'importance des conseils en matière de comportement. Le fait d'être à l'écoute de la société et d'être attentif à ceux qui pensent différemment fait également partie de cette catégorie.

En conclusion

Toutes nos félicitations à nos collègues belges à l'occasion du jubilé d'étain de la D5. Nous espérons intensifier encore notre coopération dans les deux sens, sur la base d'une même passion pour notre profession. Les expériences naissantes de partage d'enseignements et d'inspiration lors de conférences, d'exposés d'invités et de symposiums organisés par les uns et les autres donnent le goût d'en faire plus. Nous nous réjouissons de pouvoir y contribuer depuis les Pays-Bas au cours de la prochaine décennie.

LA TEAM D5 PENDANT LES ATTENTATS DU 22 MARS 2016

L'une des activations les plus mémorables a été celle du 22 mars 2016. Ce jour-là, notre pays a subi des attentats terroristes à l'aéroport de Zaventem et à la station de métro de Maelbeek. Le hasard a fait que ce jour-là, les membres de la Team D5 avaient à leur agenda une formation, dans les locaux du Centre de crise à Bruxelles. Dans ce chapitre, Vanessa Broux, Marc Van Daele et Jef Versmissen partagent leur expérience de cette fameuse journée du 22 mars.

4. Emotions et communication de crise

PAR VANESSA BROUX, MEMBRE DE LA TEAM D5

Comment gérer ses émotions dans l'exercice de ses fonctions de professionnel de la communication ?

J'ai vécu une expérience de premier plan en 2016 :



J'ai pris cette photo de notre Parlement, rapidement en passant devant, le 22 mars 2016 à 22 un peu après 9h du matin. J'étais en route, avec un collègue, pour la Rue Ducale, où se trouvent les locaux du Centre de crise National où nous avons une formation en communication de crise, en tant que membre de la Team D5.

Plus tôt ce matin-là, pendant que j'étais dans le train, avaient été diffusés les premiers messages sur des "explosions" à Zaventem.

Nous pressentions donc que cette journée de formation ferait place à quelque chose de plus amer. Et cela a été le cas. Nous étions des dizaines de collègues de toute la Belgique, tous ensemble à Bruxelles. "Relever le défi", voilà ce que nous devons faire. Quoi d'autre ?

Regarder cette photo me fait toujours ressentir ce sentiment indescriptible de ce matin-là, alors que je marchais dans notre capitale. L'étrange silence qui pesait sur le centre de Bruxelles, comme une chape de plomb.

Les navetteurs qui sortaient en masse des stations de métro, alors que celles-ci étaient sur le point de fermer. Plus tard, la fermeture de tout le quartier Arts-Loi.

Je ne savais pas très bien ce qu'il se passait, mais j'avais déjà ce sentiment de peur, une sorte d'agitation aussi. Mais je me souviens surtout que dans ces circonstances, il est souvent possible de se mettre au travail de manière étonnamment rationnelle, presque froidement. Vous repoussez les émotions fortes. Vous vous contentez d'aller de l'avant, de faire votre travail. Ce n'est que plus tard, dans les jours suivants, que j'ai vraiment réalisé ce qu'il s'était passé et que la tristesse s'est abattue sur moi.

Ce 22 mars 2016 a été l'un des jours les plus étranges de ma vie professionnelle. Il ne se passe pas une année sans que j'y pense à nouveau, d'une manière ou d'une autre.

Le premier tweet

PAR JEF VERSMISSEN, MEMBRE DE LA TEAM D5

7h23

Ce matin, je prends le train d'Herentals à Bruxelles. Je pars tôt, pour avoir le temps de prendre un café en chemin.

7h58

Les deux bombes à Zaventem explosent, à 11 secondes d'intervalle.

8h15

Alors que j'arrive à Bruxelles-Central, un message résonne dans le hall des départs. À cause d'un incident, la circulation est interrompue vers Zaventem. Pas plus d'information. J'attrape mon café du matin dans la gare et je me hâte vers le Centre de crise National.

8h25

Au Centre de crise, règne une atmosphère tendue. La personne de l'accueil me reconnaît d'une précédente formation et me fait entrer. Il me dit d'aller au premier étage, et non pas au deuxième, où la formation devait normalement se tenir. Au premier étage, j'entre dans un grand bureau vide. Deux collaborateurs du Centre de crise arrivent, et l'un d'entre eux me dit : "Jef, prends cet ordinateur, allume-le et mets-toi au travail."

8h30

Mets-toi au travail. Quel travail ? Je reçois le mot de passe de l'ordinateur, puis ceux des comptes Twitter et Facebook du Centre de crise. Je lis les premiers flash infos. Le téléphone du bureau sonne. Le Washington Post demande une réaction. Je pose le téléphone et commence à écrire.

8h35

Mais que puis-je écrire ? Avons-nous la confirmation qu'il s'agit de terrorisme ? Non, pas encore à ce moment. Les autres membres de la Team D5 arrivent au compte-gouttes. Non, ce n'est pas un exercice. Nous nous mettons au travail.

8h45

Nous avons une rapide concertation avec Laurence et Yves. Nous savons qu'il y a eu une explosion, que tous les services de secours sont sur place, qu'il y a des victimes, que les gens doivent se tenir à l'écart des alentours de l'aéroport.

9h10

La bombe de Maelbeek explose.

9h11

J'appuie sur le bouton. Le message apparaît:

Explosions aéroport #Zaventem. Laissez les voies d'accès libres pour les services de secours. Priorités autorités : aide aux victimes et sécurité.

En 145 caractères, espaces compris, nous diffusons un message dur, mais clair. Le reste de la journée s'écoule dans un brouillard épais. Nous cherchons les questions, essayons d'y répondre et délivrons des messages généraux. Nous travaillons en néerlandais, français et anglais. Pas en allemand, d'après ce que nous constaterons après coup, bien qu'il s'agisse aussi d'une langue nationale officielle.

Mon téléphone personnel sonne toute la matinée, mais je ne le remarque pas. Trop occupé. Juste oublier. Pas le temps. Twitter, Facebook, site web... Collé à l'écran. Français, néerlandais, anglais, hindou, espagnol, arabe, allemand... Un million de messages nous parviennent, dans toutes les langues du monde.

12h

Je mets ma famille au courant. Je leur dis que je suis en sécurité. Au Centre de crise National, à Bruxelles. Avec un tank et vingt para-commandos devant la porte. Peut-être le lieu le plus sécurisé de Belgique en ce moment.

La brume reprend ses droits.

22h

A 22h, nous sortons du bâtiment. Bruxelles est abandonnée. Yves me reconduit à Anvers. Anvers aussi est abandonnée. A Berchem, un train démarre encore à 23h15. Deux para-commandos dans l'entrée. Une gare vide, un quai vide, un train vide.

Minuit

Arrivée à Herentals. Abandonnée.

A la maison, je regarde les informations à la TV et je commence à réaliser ce qui est arrivé aujourd'hui

5. Avons-nous besoin d'un processus opérationnel « émotions » ?

PAR MARC VAN DAELE, CONSULTANT EN COMMUNICATION INDÉPENDANT CHEZ THECONVERSATION (WWW.THECONVERSATION.BE) ET MEMBRE DE LA TEAM D5 DEPUIS 2013.

Il est 8 h 17 en ce mardi 22 mars 2016. Un jour de semaine tel qu'il y en a des centaines. Sans me douter de rien, je suis assis dans le train pour Bruxelles pour ce qui s'annonce comme une belle et stimulante journée d'exercices avec la Team D5.

À 8 h 18, je reçois un message WhatsApp de Stefanie concernant une bombe à Zaventem. Je me dis que l'on trouve décidément de plus en plus de bombes dans notre pays. Ce sera l'euphémisme de ma vie. En quelques minutes, notre pays est sens dessus dessous. Il ne semble soudain plus si évident de se rendre à Bruxelles. L'exercice prévu sera une véritable mise à l'épreuve, et elle aura un impact, notamment sur moi-même.

Quand les choses ne se passent pas comme prévu, on fait avec les moyens du bord.

J'arrive au Centre de crise et le professionnalisme de la Team D5 est immédiatement perceptible. Yves endosse le rôle de Team Leader et en un rien de temps, des équipes sont formées : une grande équipe d'analyse, une équipe de rédacteurs en ligne et une équipe de stratèges. Je coordonne la communication en ligne avec mes collègues Laurence, Eva et Jef. Quatre personnes pour le site web, la page Facebook et le compte Twitter du Centre de crise, et ce dans les deux langues nationales. Laurence est la seule francophone de notre équipe. Je me débrouille dans un français que je n'ai pas utilisé depuis longtemps, en utilisant Google Translate et avec l'aide de Laurence. Si le message est sensible, je lui demande conseil.

Nous sommes incroyablement dépendants d'Internet. Internet est le problème numéro un. Il faut se connecter dans la forteresse de sécurité du Centre de crise et rechercher de la bande passante. En 2016, le haut débit n'est pas encore très en vogue. Netflix vient d'arriver en Belgique et au bureau, Internet sert à envoyer des e-mails et à faire une recherche, donc pas de haut débit. Il n'en va pas différemment au Centre de crise. Dehors aussi, c'est le chaos numérique. Le réseau GSM est aussi surchargé qu'Internet, et le site d'actualités de la VRT est hors service. C'est un peu comme boire à un robinet qui fuit. Je décide d'ignorer cette frustration. Il serait facile de se réfugier derrière la lenteur du réseau, mais je ne suis pas venu pour me cacher.

Les connaissances et compétences acquises par la Team D5 portent leurs fruits. L'ambiance entre les membres de l'équipe est également au beau fixe. Il s'agit de personnes engagées qui coopèrent dans un état d'esprit positif.

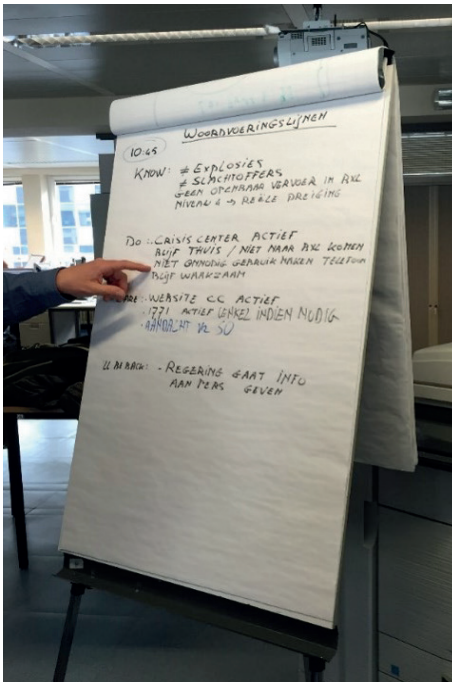
Maelbeek sans filtre

La première chose qui me frappe sur le plan émotionnel est l'absence de filtres. Lorsqu'on lit des articles sur des attentats dans les médias, des journalistes sont d'abord passés par là. Ils ont trié, vérifié, dosé l'information. Nous n'avons pas ces filtres. Peu de temps après l'annonce de la bombe à Zaventem, un message nous parvient concernant une bombe à Charleroi. On apprendra par la suite qu'il s'agit de fake news, sans que cela ne soit étiqueté comme tel. Puis il est question d'une bombe à Maelbeek. Est-ce vrai ? L'angoisse et l'incertitude me gagnent. Je me demande quand les bombes s'arrêteront.

L'attentat à Maelbeek est confirmé. Les images de la station de métro de Maelbeek me parviennent également sans filtre. Quand je ferme les yeux, je les vois encore et je préférerais ne plus jamais les voir. Lors des crises précédentes, il était question de nuages de fumée et de fuites de gaz, d'un violent incendie et d'un danger imminent. Pas de personnes innocentes mortes ou mutilées à vie. On peut accepter de

voir une cuve de produits chimiques brûler, mais pas de voir exploser une rame de métro remplie de passagers.

Ma compagne de l'époque vit à Bruxelles. C'est à elle que je pense en premier. Elle est Allemande et lit rarement la presse belge. Je lui envoie très vite un message. « Il y a des attentats à la bombe à Bruxelles. Ne t'approche pas des transports en commun, des métros et des gares et préviens ton fils ! » Je me rends compte que j'ai la possibilité de prévenir mes proches. Je me sens privilégié, mais en même temps, j'espère que mon message passera à travers le réseau GSM encombré, qu'il arrivera à temps et qu'elle le comprendra. Je n'ai pas le temps de m'y attarder. Mes enfants sont en sécurité à Anvers. Rien à signaler là-bas, heureusement.



FLIPCHART WE KNOW – WE DO – WE CARE – WE'LL BE BACK LE 22 MARS 2026

La peur des Bruxellois

La communication en ligne comprend aussi le webcare. Nous publions des instructions, dans la mesure du possible. Il s'agit principalement de dire aux gens qu'ils doivent rester où ils sont et de les avertir qu'il n'y a pas de transports publics et que les gares sont fermées. Les Bruxellois réagissent à nos messages. On peut y lire beaucoup de questions, beaucoup d'indignation et d'empathie, mais aussi beaucoup de colère et, surtout, beaucoup de peur.

Quelle réponse donner à la peur ?
Est-ce que je peux rassurer les gens ?
Y a-t-il lieu d'être rassuré ?
« Tout va bien se passer, sans doute ? »

Les peurs des gens ordinaires ne sont pas non plus filtrées. Je me sens souvent impuissant. Je suis au sommet de la montagne d'informations, mais la pagaille est totale, surtout au début, et je ne peux pas apaiser leurs craintes. Nous donnons des informations pratiques dans la mesure où elles peuvent être vérifiées. Et nous lançons juron sur juron, Laurence, Jef, Eva et moi. Cette équipe est un point d'ancrage des émotions.

Nous conseillons aux gens de ne pas utiliser le réseau GSM et de ne pas streamer de la musique ou des vidéos. Certains nerds répondent par des déclarations technologiques sur les flux de données sur Internet. Apparemment, tout le monde n'a pas peur. Je n'ai pas le temps de m'énerver, et c'est très bien ainsi.

L'illusion perdue d'une vie insouciante

Au cours de la matinée, l'attentat fait son entrée dans ma réalité personnelle. J'apprends par le bouche-à-oreille qu'une connaissance se trouvait à l'aéroport au moment des explosions. Elle se rendait aux États-Unis avec sa famille pour y passer des vacances. Cette réalité modifie ma perception des crises. Jusqu'alors, je les considérais comme des situations dangereuses suivies de mesures visant à reprendre le contrôle, à empêcher l'escalade et à protéger les personnes contre tout risque supplémentaire.

Mais depuis ce moment-là, je sais que les vraies crises touchent à la vie personnelle des gens. Nous sommes tous en mouvement dans notre propre récit, nous avons toujours quelque part où aller : des êtres chers, un lieu particulier, une activité ou un objectif. Nos vies sont dynamiques. Une crise comme celle-ci fige ce récit, stoppe la



BACKOFFICE D5 AU CENTRE DE CRISE NATIONAL LE 22 MARS 2016.

dynamique, pour la détruire aussitôt. Les vraies crises, c'est perdre des personnes aimées, pleurer leur absence, garder des blessures à vie, perdre sa maison et des biens précieux. Et aussi et surtout, perdre l'illusion d'une vie insouciante.

Cette personne en est sortie indemne. Je l'apprendrai peu de temps après. Ils sont heureusement sortis de l'aéroport avec des blessures légères. Leur voyage aux États-Unis, ils ont pu le faire quelques années plus tard. L'impact émotionnel que cet événement a provoqué chez eux, ils sont les seuls à le savoir.

Hello, this is Twitter

Au bout d'un moment, Yves passe à notre table. « Marc, un appel téléphonique pour toi, quelqu'un de chez Twitter ». Il demande s'ils peuvent faire quelque chose pour nous. Je prends mon courage à

deux mains et je leur demande s'ils peuvent diffuser nos messages à tous les utilisateurs belges de Twitter, afin que nous ayons une portée plus large que les seules personnes qui suivent @CrisiscenterBE. Le collaborateur de Twitter trouve que c'est une bonne idée. Se retrouver aux manettes d'un tel compte est une idée forte, mais la responsabilité est tout aussi lourde. Chaque message posté me donne l'impression de m'adresser à la Belgique entière. Mais en fin de compte, il s'agit seulement de Twitter.

Lorsque la fumée se dissipe

Après quelques heures, nous maîtrisons un peu mieux la situation. Les stratèges et l'équipe d'analyse nous donnent une image plus claire de la réalité du terrain. L'administration publique commence à prendre des mesures et nous pouvons les communiquer. Nous pouvons ainsi apporter davantage de réponses aux citoyens.

Dans le courant de la journée, la question se pose de savoir comment les nombreux travailleurs vont rentrer chez eux, en particulier les navetteurs. Cela représente environ 350 000 personnes qui habitent en Flandre et en Wallonie et travaillent à Bruxelles. Cela fait beaucoup de monde pour une ville dépourvue de transports en commun. Les gares ouvrent à nouveau leurs portes avec des contrôles de sécurité stricts à l'entrée. À l'extérieur des gares, des milliers de personnes attendent de pouvoir entrer. En voyant ces images, je me dis : « C'est le scénario rêvé de tout terroriste. » Heureusement, les terroristes n'y avaient pas pensé.

À 20 heures, notre travail est terminé. Nous avons travaillé 11 heures durant, complètement sous l'effet de l'adrénaline. J'ai fait ce qu'il fallait faire. Je sais que nous avons tous accompli notre devoir. Il n'y avait pas de temps pour les sentiments, du moins pas consciemment.

Je resterai à Bruxelles cette nuit-là.

Clôture d'une journée riche en émotions autour d'une pizza

YVES STEVENS, PORTE-PAROLE DU CENTRE DE CRISE NATIONAL

La participation de la Team D5 lors des attentats du 22 mars 2016 a sans doute été l'activation la plus intense. Ce fut une journée très émouvante pour l'ensemble de notre pays, y compris pour le personnel de la Team D5. De nombreux membres de la Team D5 ont été occupés ce jour-là à répondre aux questions des citoyens sur les médias sociaux, à des messages de peur, d'anxiété, de colère...

Des messages qui vous confrontent, sans avoir réellement le temps de se déconnecter, alors que cela aurait été bien nécessaire. L'équipe de communication était constamment sous pression, ce qui ne laissait que peu ou pas de temps pour faire une pause ou exprimer ses émotions à un collègue. De plus, il était presque impossible de sortir pour respirer un peu d'air frais. Sur le seuil du Centre de crise, des dizaines de journalistes attendaient une déclaration d'un ministre.

Vers minuit, les choses se sont un peu calmées pour l'équipe de communication également, et nous avons enfin eu le temps de nous déconnecter un peu. On a commandé des pizzas et surtout, on a pris le temps de se parler. Tout en mangeant nos pizzas, nous avons partagé des histoires et des émotions avec les collègues. Chacun a vécu cette journée différemment, chacun a ses propres expériences, histoires, anecdotes... On a pris le temps d'écouter et, oui, on a ri aussi. Ce moment pizza était absolument nécessaire pour mettre fin à cette journée très difficile en tant qu'équipe.

Mercredi 23 mars 2016

Le lendemain matin, j'essaie de retourner à mon quotidien professionnel. Je suis pressé, car j'ai une réunion, même pas importante. Curieusement, les personnes confrontées à une situation de crise font tout pour ignorer la crise et reprendre le cours normal des choses le plus rapidement possible. Je n'agis pas différemment.

Je me rends à l'arrêt de tram le plus proche pour prendre la direction de Bruxelles-Midi. Je monte dans le premier tram, mais deux kilomètres plus loin, je me rends compte qu'il va dans la mauvaise direction. Bruxelles reste pour moi une ville quasiment étrangère. Je descends du tram. Aucun tram ne circule dans la direction inverse. Je commence à marcher. Je finirai par marcher 40 minutes jusqu'à la gare. Sur le chemin, je vois des gens sortir de chez eux pour aller travailler. Certains ouvrent leur magasin. D'autres encore attendent désespérément aux arrêts de bus et de tram. Ce sont eux, les Bruxellois qui étaient hier de l'autre côté d'Internet. C'est pour eux que nous avons fait tout cela. Hier, ils n'avaient pas de visage. Aujourd'hui, ils sont réels. Et quelque chose semble avoir changé lorsque je regarde ces personnes, ou n'est-ce qu'une impression ? Je passe devant beaucoup de gens, entre Globe et Fonsny. « Cette ville pourra-t-elle un jour redevenir ce qu'elle était ? » J'ai ressenti la même chose quatre ans plus tard, pendant le confinement. La réponse est oui. Les plaies cicatrisent. Le temps guérit ces blessures.

À Bruxelles-Midi, des militaires effectuent des contrôles, dans la mesure de leurs possibilités. Cela ressemble à un acte désespéré de la part d'une administration publique qui veut afficher sa capacité d'action. Il est impossible de contrôler les sacs à dos dans une gare pendant une longue période. Lorsque je suis dans le train, un sentiment de normalité m'envahit. Le pays est en train de se remettre à fonctionner. Les bombes ont causé de terribles souffrances, mais pour le fonctionnement de notre société, elles ne représentent rien de plus qu'un violent frémissement.

J'arrive à la réunion beaucoup trop tard et je m'en excuse. Les autres me regardent avec incrédulité. « Que tu aies pensé à venir aujourd'hui est déjà incroyable. » L'inertie de la population est forte en situation de crise. Moi aussi, je veux tourner la page. Revenir à la normale.

Le choc de Maelbeek

Un Blue Monday en 2019, trois bonnes années après les attentats. J'habite depuis lors à Bruxelles. Il ne reste plus rien des attentats dans le regard des gens, plus aucun signe. Le quotidien est rempli avec diligence par les nouvelles illusions du jour.

Je suis dans le métro, ligne 1, depuis Mérode, en route pour Arts-Loi. Le métro s'arrête dans une station : ... je vois l'indication « Maelbeek ». Je revois les images que je n'aurais jamais voulu voir. Je vois aussi les personnes qui sont assises avec moi dans la rame de métro. C'est ainsi que cela a dû se passer. Des personnes ne se doutant de rien, en route vers leur destination. Écrivant l'histoire de leur propre vie. Une vie qui explose soudainement. J'imagine que cela arrive à ces personnes autour de moi. J'imagine l'acier tordu de la rame, comme sur les photos, comme cela s'est réellement passé dans cette même station. Ces images défilent très vite dans ma tête. Sans doute aussi vite que la bombe du 22 mars 2016. Je me mets à pleurer et tout mon corps se crispe. C'est comme si toutes les émotions que j'avais mises de côté au centre de crise, que je ne voulais pas ressentir, ressortaient d'un seul coup. Très vite, les portes de la rame se referment et nous disparaissions à nouveau dans l'obscurité du tunnel. Trois ans plus tard, j'ai enfin pu accéder à mes émotions.

Aujourd'hui, en 2023, je prends encore de temps en temps un métro qui passe par Maelbeek. Ce n'est plus un problème. Je revois toujours les images, mais ce n'est plus insurmontable. Je n'ai par contre jamais mis les pieds dans la station. Je descends à Arts-Loi ou à Schuman et je termine le parcours à pied. Peut-être que j'y arriverai un jour.

Un sentiment de faiblesse

Après coup, je me dis que je ne suis pas fait pour la communication de crise, que je devrais être capable de faire abstraction de mes émotions. Aujourd'hui, je me rends compte que cet accès aux émotions est justement une condition préalable à une bonne communication en cas de crise. Celui qui ne ressent rien ne peut pas toucher les autres. Il y a un besoin de connexion et on ne peut pas se connecter avec le rationnel. Je suis content d'avoir pu ressentir ces émotions, mais aussi d'avoir pu les contrôler. J'espère ne jamais m'engourdir, ne jamais voir cette sensibilité s'estomper. Les personnes qui sont confrontées dans leur métier à de nombreuses souffrances deviennent souvent cyniques, par autoprotection. J'ai toujours trouvé que le cynisme était une faiblesse. J'espère ne jamais le devenir.

Le bon côté des choses

Si l'expérience a été intense, elle a aussi été riche en belles émotions. Combien de fois dans la vie a-t-on l'impression de compter vraiment, pour une ville entière, pour un pays ? Il est rare de pouvoir bénéficier d'une telle confiance. Que le Centre de crise du gouvernement vous confie son site web, son compte Twitter et sa page Facebook. Parce qu'ils pensent que vous pouvez y arriver. Parce qu'ils savent que vous n'allez pas commettre de faux pas. C'est encore plus rare quand cela vient de l'administration publique, qui privilégie généralement le contrôle à la confiance. J'aime que l'on ait confiance en moi. Je ne sais pas si cela renforce mon estime personnelle ou si cela flatte simplement mon ego, mais mon ego aime croire que c'est une question d'estime personnelle.

Il est également grisant de délaissier complètement son planning pour concentrer toute son attention dans quelque chose d'important, en collaboration avec d'autres personnes. J'apprécie cet esprit d'équipe, le sentiment que nous pouvons y arriver ensemble, grâce à la formation que nous avons reçue. C'est un privilège de faire partie d'une équipe où les gens se montrent sous leur meilleur jour, sans aucun intérêt personnel.

Pouvons-nous créer un processus opérationnel « émotions » ?

Honnêtement ? Je n'étais pas préparé au 22 mars 2016. Au sein de la Team D5, nous sommes pourtant bien formés, bien entraînés. Nous avons les processus opérationnels et de nombreux outils en ligne pour collaborer. Nous avons confiance les uns dans les autres et dans nos rôles. Nos propres rôles et les rôles que les autres endossent.

Ce que nous n'avons pas, c'est un processus opérationnel consacré aux émotions. Je me suis rendu compte par la suite que j'avais besoin d'un suivi émotionnel après une telle crise. Je n'aurais pas dû pouvoir partir comme cela. Je ne suis pas psychologue, mais il aurait été bon d'avoir quelqu'un pour assurer un suivi, quelqu'un vers qui se tourner. Quelqu'un qui vous fait prendre conscience de la gravité de la situation, qu'il est tout à fait normal d'avoir des difficultés à s'en remettre. Ou tout simplement une réunion avec la Team D5 pour en discuter.

Je ne blâme pas le Centre de crise. C'était la première fois qu'on était confronté à une crise ayant un tel impact. Chacun a fait ce qu'il a pu. On apprend des expériences vécues, de la réalité. Et puis aujourd'hui, j'ai l'occasion d'écrire pour cet ouvrage les émotions qui m'ont traversé en ce mardi 22 mars 2016.

**COVID-19 : LE SUIVI QUOTIDIEN
COMME BASE D'UNE STRATÉGIE
EFFICACE**

Plus que jamais, la pandémie de Covid a démontré que l'analyse de l'environnement, la mesure de la perception, peuvent avoir un impact majeur sur la stratégie de communication qui sera appliquée par la suite. En 2020, pendant un instant, le monde s'est arrêté. Un virus encore inconnu a paralysé l'ensemble de la société. Comment l'être humain peut-il faire face à une telle situation ? En tant qu'autorité, comment devons-nous communiquer avec notre population ?

Il était clair qu'aucun pays n'était préparé à une crise sanitaire de cette ampleur. Chaque gouvernement cherchait un moyen de rendre la situation aussi vivable que possible. Chaque mesure prise devait protéger les personnes vulnérables de notre société et soulager le secteur des soins de santé d'un trop grand nombre d'admissions à l'hôpital, de visites chez le médecin et de décès.

L'ampleur de la situation s'est également rapidement répercutée sur la discipline 5. Bien que le service de communication du Centre de crise National soit une équipe conséquente, il est rapidement apparu qu'un soutien était nécessaire. C'est ainsi que le NCCN a activé la Team D5. Au cours des premiers mois de la crise et lors des moments les plus intenses, la Team D5 a apporté son soutien par le biais d'une analyse quotidienne de l'environnement. Marie Stasse et Maud Losfeld ont contribué à ce suivi quotidien. Elles partagent avec nous cette expérience particulière.

6. Team D5 et Covid-19, une première expérience dans le vif du sujet

PAR MARIE STASSE, MEMBRE DE LA TEAM D5 ET ATTACHÉ EN COMMUNICATION AU CENTRE DE CRISE NATIONAL

J'ai rejoint le service communication du Centre de crise National en septembre 2019, après deux années dans un autre service du NCCN, et je fais partie de la Team D5 depuis la même date. Avant cela, j'avais déjà vécu plusieurs expériences professionnelles en communication, principalement en communication institutionnelle, mais en communication de crise, j'étais totalement novice. Pas de problème, puisque je rejoignais une équipe très dynamique et très soudée : j'ai donc eu plusieurs formations sur le sujet au cours de mes premiers mois dans l'équipe, et l'occasion de rencontrer les membres de la Team D5 une première fois en décembre 2019 lors du séminaire annuel. Mes connaissances sur cette matière passionnante se construisaient donc à un rythme soutenu, mais paisible.

C'était sans compter sur ce virus, invisible à l'œil nu, mais qui allait avoir quelques mois plus tard des conséquences planétaires très concrètement palpables.

Dans les dernières semaines de 2019, déjà, nous gardions un œil sur ce qu'il se passait en Chine. Et début 2020, nous aidions à organiser le rapatriement des 10 Belges qui se trouvaient à Wuhan, cette ville devenue si rapidement et si tristement célèbre. A ce moment-là, la phase fédérale de crise n'était pas encore officiellement déclarée en Belgique, et le NCCN n'était donc pas investi d'un mandat pour intervenir : nous tentions donc juste de soutenir nos collègues du service communication du SPF Santé Publique, déjà débordés, par solidarité.

Puis, il y a eu cette fameuse semaine. Le 10 mars, un Comité de concertation prend les premières mesures, dont le report des grands événements et la mise en place du télétravail. Le matin du 11 mars, je me réveille étrangement très tôt (mes collègues confirmeront que c'est plutôt inhabituel de ma part) et je suis au bureau à 7h30. Une tombée du lit plutôt utile, car ce matin-là, nous faisons notre premier monitoring « coronavirus » des médias et des réseaux sociaux pour prendre le pouls de la population au sujet de cette pandémie qui envahit notre atmosphère. Le monitoring est la première étape du Processus Opérationnel en Communication de Crise : il s'agit de prendre le pouls de la population, de relever les réactions, les questions qui se manifestent dans les médias, sur les réseaux sociaux, pour pouvoir préparer une communication appropriée, orientée vers les besoins.

Ce même 11 mars, au bureau, nous fixons un planning pour instaurer une habitude qui nous semblait alors étrange : travailler une partie de la semaine depuis la maison. Le soir du 11 mars, je dois aller à un concert avec ma sœur. Mais c'est le premier soir où tous les événements culturels sont annulés. Nous décidons d'aller tout de même au restaurant où nous devions aller avant le concert. Le restaurant – un bar à tapas – est vide à part nous deux, et nous y restons jusque minuit. Le goût de ces tapas et nos conversations entre sœurs sont restés longuement imprimés dans mes synapses. Nous ne le savions pas encore, mais ces activités allaient disparaître de nos vies pendant des mois.

Le matin du 12 mars, le NCCN semble dépeuplé, la moitié de son personnel étant en télétravail. Mais les couloirs bruissent de rumeurs selon lesquelles la Première Ministre va déclarer la phase fédérale de crise. Quand ? Peut-être déjà aujourd'hui.

Ces rumeurs s'intensifiaient, les deux membres de l'équipe qui inauguraient la pratique du télétravail reviennent au bureau en cours de journée. Et nous appelons le malchanceux collègue qui était cette semaine-là en vacances à la montagne, et dont nous savons qu'il souhaiterait être prévenu sans délai. Fin d'après-midi, une conférence de presse du gouvernement est annoncée pour le soir. A 18h, nous quittons nos bureaux habituels pour nous installer dans une salle de réunion. Nous ne le savons pas encore, mais cette situation allait durer des mois. Le soir du 12 mars 2020, c'est officiel, la Belgique est officiellement en crise nationale.

Dans les premières heures, nous ne connaissons pas encore les détails de la tâche qui nous attend. Cette crise ne ressemble à aucune autre. Nous avons une seule certitude : cette tâche sera de grande ampleur. Nous aurons besoin de renforts. Nous activons donc la Team D5, selon la procédure établie : l'envoi d'un BE-Alert, contenant un lien vers un formulaire où chaque membre de la Team communique ses disponibilités. Celles-ci sont particulièrement complexes : bon nombre d'entre eux sont les communicateurs et communicatrices de services qui sont eux-mêmes très sollicités par la crise : des autorités locales, des services de secours... Malgré cela, plusieurs de ces volontaires répondent présents. Aujourd'hui encore, je me demande comment ils sont parvenus à s'organiser. Pendant des semaines, des mois, ils et elles assureront pour nous le monitoring.

Cette tâche se renouvelle sans cesse : la situation pandémique évolue au fil du temps, les mesures prises par les autorités aussi. Le moral de nos concitoyens est lourdement impacté, la crise semble ne jamais devoir se terminer. Nous devons nous adapter sans relâche à cette évolution. Notre équipe vivra de longues journées, des soirées dans l'attente des conférences de presse du Comité de Concertation annonçant des modifications des mesures, des semaines de sept jours, en carburant à l'adrénaline (et aussi un peu à la caféine, au chocolat et aux spéculoos).

Mais chaque matin, en arrivant dans cette salle de réunion qui est devenue notre bureau, nous pouvons compter sur cette base solide : le résultat du monitoring effectué par la Team D5, leur analyse, leurs avis. Chacune de nos journées débute par la lecture de ce travail effectué à distance, dans des conditions peu gratifiantes, et qui nous parvient à 8h du matin. Je ne sais pas si nous sommes parvenus à exprimer avec justesse à quel point nous sommes reconnaissants de cette aide précieuse.

75 tableaux Trello

LAURA DEMULLIER, COMMUNICATIEMEDEWERKER NCCN EN COÖRDINATOR VAN HET ANALISTENTEAM TIJDENS DE COVID-PANDEMIE.

Au début de la pandémie de Covid, il est apparu assez rapidement que nous allions devoir faire face au virus pendant au moins quelques semaines. Les semaines se sont vite transformées en mois et les mois en deux longues années.

Au cours de ces deux années, 75 tableaux Trello ont été créés. Les premières semaines, nous avons travaillé sur le même tableau, mais il est vite apparu que la situation évoluait si rapidement avec une masse d'informations si conséquente que le tableau s'encombrait très vite. Un nouveau tableau Trello chaque jour s'est avéré être la meilleure solution. 75 tableaux au total.

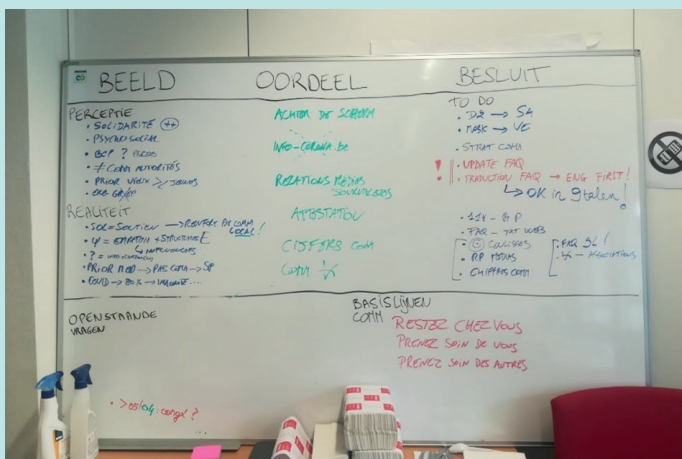


TABLEAU BLANC DURANT LE COVID-19 DANS LE BACKOFFICE D5 DU CENTRE DE CRISE NATIONAL

Tous les jours à 9 heures, je me suis appuyé sur l'un de ces 75 tableaux pour donner un bref retour d'information sur la façon dont les citoyens se sentaient face à ce virus inconnu et aux mesures.

Chaque jour, des membres de la Team D5 ont passé des heures à rechercher des informations. Et chaque jour, à 9 heures, j'ai pris le temps de résumer ces informations en 5 minutes.

Tout au long de la crise, le travail des membres de la Team D5 s'est avéré être un facteur crucial sur lequel fonder notre stratégie de communication. En effet, nous avons apporté les points clés à la conférence de presse de 11h et avons briefé Steven Van Gucht et Yves van Laethem quelques minutes avant la conférence de presse sur le sentiment des citoyens et donc sur la manière de faire passer leur message.



QUELQUES MINUTES AVANT LA CONFÉRENCE DE PRESSE COVID-19 À 11H. DE GAUCHE À DROITE : BENOIT RAMACKER, EMMANUEL ANDRÉ, STEVEN VAN GUCHT, YVES STEVENS.

Vous l'aurez compris, ma première expérience en communication lors d'une crise m'a plus que convaincue de l'utilité de la Team D5 et j'ai été épatée par l'implication de ses membres. Je ne pense pas que beaucoup de Belges, hors du secteur si particulier de la planification d'urgence et de la gestion de crise, sont au courant de son existence. Je suppose également que peu de personnes ont conscience que les questions, les sentiments qu'elles ont exprimés ont été soigneusement pris en compte par des professionnels totalement volontaires et bénévoles, qui les ont transmis à une équipe qui a fait de son mieux pour faire son travail dans des circonstances inédites. Mais à mes yeux, les membres de la Team D5 sont des héros de l'ombre. Et pour ma part, j'espère avoir de nombreuses occasions dans le futur d'apporter un soutien semblable à d'autres équipes de communicateurs de crise.

7. « Bonjour, bienvenue sur la Première, il est 6h »

PAR MAUD LOSFELD, MEMBRE TEAM D5

Les yeux encore mi-clos, je tends la main vers le carnet et le stylo posés sur la table de chevet, et je commence à prendre note des titres du journal parlé. Mon huis clos informatif est lancé.

Comme chaque matin depuis le début du confinement, je commence à travailler à 6h tapantes, pour rendre un premier rapport à 8h50 et permettre ainsi à la Team D5 d'être briefée pour la réunion de 9h.

D'abord, les titres du journal, donc. Histoire de voir ce qui a retenu l'intérêt des journalistes. Ce qu'ils trouvent important à transmettre à la population. Ce qui est susceptible d'attirer le public vers la chaîne radio aussi, bien sûr.

Ensuite, j'emmène près de l'ordinateur mon nécessaire premier café de la journée, pour le « gros morceau » de la matinée : prendre le pouls de la population via les réseaux sociaux. Que pense, que dit le citoyen Belge ? Qu'est-ce qu'il a retenu, compris, des mesures prises et des infos institutionnelles transmises par des voies médiatiques diverses ? Se laver les mains, porter un masque dans les bâtiments, porter un masque en ville, ah mais pas dans toutes les villes mais donc, lesquelles sont concernées ? Ne pas se déplacer à plus de 20km du domicile, porter sur soi l'attestation de son employeur. On ferme les écoles. On rouvre les écoles, mais en demi-classes qui s'y rendront une semaine sur deux. On referme les écoles. Finalement, seulement les secondaires... Il y a couvre-feu dans tout le pays, mais les communautés ne se sont pas accordées sur l'heure.... Ok, tout le monde suit ? Ah oui, et on peut faire du kayak !

Un récapitulatif clair et régulier ne serait pas du luxe...Recontextualiser les « petites phrases » reprises à l'infini sur les réseaux pour les tourner en dérision, non plus. Je le note dans le rapport.

Les gens se plaignent sur leur profil ou dans des groupes d'intérêt Facebook, interpellent les dirigeants directement sur Twitter, s'invectivent entre partisans du maximum de sécurité et défenseurs des libertés individuelles. Se disputent pour de bon alors qu'ils étaient amis à propos d'informations, théories ou avis scientifiques. Parce que les experts qui se succèdent sur les plateaux télévisés ne sont pas tous d'accord. Parce que certains scientifiques diffusent leurs théories directement sur leurs propres canaux, twitter, blogs, chaînes Youtube... Puis parce que déferlent les fake news et théories du complot, sous des formes parfois très élaborées.

Des mises au point, du débunkage... : il faudra agir aussi pour remettre la lumière sur la vérité plutôt que sur les théories qui jouent avec les émotions d'une population fragilisée par l'ampleur et le caractère inédit de la pandémie.

Très vite, la nécessité de creuser plus loin que le seul rapport à l'information se fait donc sentir. Nombre de réactions de la population sont guidées par un affectif mis à rude épreuve. Comment le Belge encaisse-t-il les chiffres journaliers des morts et hospitalisés qui s'égrènent ? Que ressent-il ? De quoi a-t-il peur ? Supporte-t-il toujours l'isolement, le masque, le fort taux d'incertitude ? Comprend-il les mesures qui lui empêcheront de célébrer les fêtes de fin d'année en famille, le mariage de son fils ou de sa fille ? Qui l'empêcheront, même, d'accompagner ses morts et de vivre le rituel des deuils qui jalonnent la pandémie ? C'est ce poulx-là que prend la Team D5, aussi.

Tout cela avant 9h. Avec un coup d'œil à mi-journée. Et un second monitoring complet lors des journaux télévisés du soir et des débats qui les suivent. Et évidemment ce qui s'en dira sur les réseaux sociaux.

La violence monte. Les photos de pains et de tartes maison diminuent. Le sarcasme dans les blagues augmente. On crache sur les infirmiers car leurs voisins ont peur qu'ils ne ramènent le covid dans le quartier. Les jeunes se retrouvent dans les parcs malgré les restrictions de regroupement pour renouer avec l'insouciance de leur âge. Certains n'en peuvent plus d'être chez eux à rien faire parce qu'ils n'ont pas les bonnes vis pour réparer leurs objets ni de jeunes plants pour s'attaquer au jardin, d'autres entament des démarches pour sortir leurs parents du home et les loger chez eux.

Que faire : rouvrir les magasins de bricolage, lâcher du lest sur le nombre de personnes qui peuvent se trouver ensemble, réautoriser les visites des familles dans les maisons de repos ? Ça, ça n'est pas de mon ressort. Les décisions se prendront à un autre niveau. Moi, tout ce que je fais, c'est attirer l'attention sur les points de cristallisation.

En restant calme et détachée. En ne prenant jamais part aux débats. En ne me laissant pas impacter par le flux RSS de la colère, de la peur et du désarroi des Belges. En gardant à l'esprit mes propres convictions et la conscience de mes propres biais cognitifs... du moins, autant que faire se peut... du moins, je l'espère... Heureusement que j'ai été formée ! Personne n'est naturellement armé contre cela.

Voilà comment je me retrouve membre de groupes d'intérêt sur le pain maison, la marche nordique, les plus belles photos de mariage, mais aussi les (professions diverses) en colère, ceux qui ont perdu un parent à cause du covid, ceux qui croient que le virus a été fabriqué dans un laboratoire exprès pour bousculer l'ordre mondial... Aller ailleurs que là où l'on m'attend, faire exploser mes bulles de filtres, troubler les algorithmes et tenter d'élargir mon champ de prospection.

C'est pour cela, aussi, que je lis avec attention et plaisir les conclusions que mes collègues Team D5 encodent dans l'interface de travail commune, et dont les réalités divergent parfois très étonnamment des miennes. Le milieu tant amical que professionnel, la culture, la région, etc. ; sont autant de facteurs jouant sur le tableau qui se dresse devant nos yeux chaque jour. Et donc, c'est bien là notre force : être une équipe !

« Bonjour, bienvenue sur la Première, il est 6h »...

La pandémie s'étire et il semble que jamais elle ne s'arrêtera. Chaque jour, le réveil sonne à 6h. Chaque jour j'attrape à tâtons mon carnet et mon stylo, parce que pour rien au monde je n'abandonnerais mes compagnons de gestion de crise. Même si j'ai l'impression de vivre coincée dans le film « Le jour de la Marmotte » en version catastrophe. Même si je sens que mes barrières se fendillent et que je suis de plus en plus impactée par la violence de propos échangés sur la toile et la longueur du temps de privations, même si je sens le désarroi du Belge m'envahir peu à peu, moi aussi. Les horaires et l'intensité du travail, les contacts en distanciel avec l'équipe, les remerciements et les encouragements, les attentes et les demandes particulières auxquelles on doit répondre, c'est ce qui nous donne un cadre, ce qui nous maintient debout, opérationnels et efficaces.

« Bonjour, bienvenue sur la Première, il est 6h »...

... et un jour, ça s'arrête. « Ok, c'est bon pour nous, la phase de crise aiguë est passée, on va reprendre le monitoring en interne. Merci pour votre travail ! ».

Et je reste là. Heureuse... que cela s'arrête, assurément ! Mais comme orpheline, aussi. Pleinement consciente que même si l'on n'est activés que ponctuellement, on peut faire des choses importantes et efficaces, ensemble. Parce que l'on a été mis en situation lors d'exercices, que l'on a déjà participé à des gestions de crises réelles de moindre ampleur, parce que l'on entretient des contacts réguliers hors crises également.

L'ampleur, la durée et l'intensité de la crise covid ont été telles que cette gestion vaut bien 5 ans d'exercices réguliers à elle seule. Aujourd'hui, je ne peux plus regarder un journal télévisé ni scroller sur mon smartphone normalement. La « machine de guerre analytique » qui a poussé en moi grâce à la Team D5 est toujours active, en veille mais avec un service minimum : un scan automatique avec warnings qui s'allument au moindre élément qui pourrait se révéler intéressant. Fatigante mais passionnante déformation !

TEAM D5 EN SOUTIEN DES AUTORITÉS LOCALES

Les chapitres précédents ont montré à plusieurs reprises que la Team D5 a déjà largement fait ses preuves. Dans les récits suivants, nous laissons la parole aux administrations locales. Elles ont activé la Team D5 parce que les besoins étaient importants. Saskia Vanhove, D5 du service planification d'urgence d'urgence du gouverneur de Flandre occidentale et elle-même membre de la Team D5, a été l'une des premières à l'activer en 2013. Laura Delandsheer, chargée de communication de la commune de Schoten, a activé la Team D5 après un accident de bus sur la E19 en avril 2021.

8. Avant même son lancement, la Team D5 compte déjà deux interventions réussies.

PAR SASKIA VANHOVE, D5 DU SERVICE PLANIFICATION D'URGENCE DU GOUVERNEUR DE FLANDRE OCCIDENTALE ET MEMBRE DE LA TEAM D5.

Le gouverneur de la province de Flandre occidentale a fait intervenir la Team D5 à deux reprises en décembre 2013, lors de situations d'urgence qu'il coordonnait au niveau provincial. L'équipe n'avait pas encore été officiellement lancée à ce moment. On peut donc considérer l'intervention de la Team D5 en décembre 2013 comme un test. Un test réussi, car même lors des urgences provinciales suivantes, le gouverneur a toujours suivi le conseil de les faire intervenir afin de renforcer sa communication de crise.

Décembre 2013 a été un mois mémorable en termes de planification d'urgence pour le gouverneur de Flandre occidentale. Au cours de ce mois, il a déclaré la phase provinciale pas moins de deux fois : le 3 décembre pour la collision en chaîne sur l'A19 et deux jours plus tard, le 5 décembre, pour la tempête de la Saint-Nicolas. Remarquable quand on sait que depuis son entrée en fonction en février 2012 jusqu'à aujourd'hui, l'actuel gouverneur a déclaré la phase provinciale en tout 6 fois pour une situation d'urgence (sur terre) dans sa province.

Concrètement, la déclaration de la phase provinciale signifie que lors de ces urgences, le gouverneur et sa cellule de crise rencontrent les représentants des 5 disciplines de la planification d'urgence : les pompiers, les services médicaux et de police, les services logistiques et les responsables de la communication. À ce moment-là, il est chargé de coordonner tous les aspects politiques de la situation d'urgence, par exemple l'allocation prioritaire de ressources limitées, la prise de décisions ayant des conséquences financières et sociales... Mais c'est également à lui que revient le rôle de porte-parole officiel de la situation d'urgence dans une phase provinciale.

Pour sa communication de crise, le gouverneur est assisté par sa propre équipe de communication de crise, qui se compose idéalement de quatre personnes.

Bien qu'une situation d'urgence ne soit jamais bienvenue, il faut reconnaître que les circonstances des deux urgences de décembre 2013 étaient idéales pour l'équipe de communication du gouverneur. La collision en chaîne sur l'A19 sur le territoire de Wervik et Zonnebeke nous a surpris le 3 décembre à 9 h 30 : en effet, le brouillard épais qui régnait dans le sud de notre province, et qui était en partie responsable des collisions massives, n'était pas présent à Bruges, où se trouve notre bureau. Elle a eu lieu un jour de semaine à une heure raisonnable et à un moment où nous étions tous présents sur notre lieu de travail. Il en va de même pour la tempête de la Saint-Nicolas : un premier avis de marée de tempête côtière a été émis par l'Agence flamande de Services Maritimes de la Côte (Maritieme Dienstverlening Kust - MDK) dès le 3 décembre. Cela fait que vous pouvez commencer à vous préparer et à vous organiser, non seulement en termes de planification d'urgence, mais aussi de communication de crise.

Malgré ces conditions idéales pour l'équipe de communication de crise du gouverneur, nous avons recommandé l'intervention de la Team D5 dans les deux situations d'urgence. Je connaissais bien la Team à l'approche de son lancement officiel (prévu pour janvier 2014), car je faisais partie de la première équipe. Ainsi, je savais très bien ce qu'elle pouvait offrir. Bien que la Team D5 ait été divisée sur la question de savoir s'il fallait toujours être déployée dans son intégralité, j'ai recommandé que, dans les deux situations d'urgence, la Team n'utilise que certains des aspects qu'elle est en mesure d'offrir.

Pour la collision en chaîne sur l'A19, le gouverneur a demandé le soutien de l'équipe fédérale D5 pour suivre la couverture de l'incident et assister le directeur de l'information (DIR-INFO) sur le terrain dans l'accueil de la presse.

En général, j'ai tendance à toujours recommander le soutien de la Team D5 pour le suivi et l'analyse de ce qui se passe dans les médias (sociaux) en cas d'urgence. En effet, l'équipe est formée pour effectuer cette analyse selon un schéma précis : information-comportement-sensibilisation (information-behaviour-sensemaking - IBS). De plus, une telle analyse peut parfaitement se faire à distance sur une plateforme internet partagée (Trello). Elle permet à votre propre équipe de communication de crise de se concentrer sur les autres tâches D5 et de vous présenter rapidement un aperçu de l'IBS, de manière ordonnée. En particulier au début d'un incident, cela donne un peu de marge à votre propre équipe de communication.

Le suivi de la collision en chaîne nous a permis de constater un certain mécontentement quant à la lenteur de l'intervention des services d'urgence sur les lieux de l'accident. Nous l'avons intégré dans notre communication de crise en soulignant les conditions difficiles dans lesquelles il fallait travailler : un brouillard dense avec une visibilité de 1 mètre, une berme centrale sur l'autoroute, le fait que la collision en chaîne s'est produite dans les deux sens sur une longue distance de près de 4 kilomètres...

Les conditions très difficiles sur place ont incité le gouverneur à demander la présence d'un membre de la Team D5 dans la zone de l'incident. Kurt Maene, de l'équipe fédérale, a renforcé la D5 sur le terrain. En effet, l'accueil de la presse sur place n'a pas été facile. La Team D5 a également apporté son soutien au gouverneur qui s'est rendu sur place un peu plus tard dans la journée et a tenu une conférence de presse à Zonnebeke avec les acteurs impliqués

En ce qui concerne la tempête de la Saint-Nicolas, le gouverneur a décidé de déployer la Team D5 uniquement à des fins de surveillance. Cela nous a permis d'identifier un certain nombre de sentiments que nous n'aurions pas réussi à capter au sein de l'équipe de crise ou que nous n'aurions captés que plus tard :

- Les nombreux préparatifs dans les communes côtières - l'installation d'un mur anti-tempête à Ostende, la mise en place de sacs de sable à Nieuport... - de nombreux habitants de la côte, habitués aux tempêtes, ont vécu trouvé cela exagéré :
« une tempête dans un verre d'eau »...
- Dans l'équipe de crise, les partenaires de l'eau ont souvent jonglé avec des termes qui leur sont communs et qui le sont en partie pour nous, planificateurs d'urgence : mètre DNG, marée de tempête, vive eau... La Team D5 nous a fait remarquer que ces termes n'étaient pas courants pour les citoyens.
- Les communes côtières les plus vulnérables étaient celles dotées d'un port. Le gouverneur a donc concentré sa communication de crise sur ces communes. La Team D5 a constaté que les autres communes côtières avaient également besoin d'informations.
- La décision d'évacuer préventivement un quartier de la commune côtière de Bredene n'a guère été suivie d'effets. Le suivi a montré à l'avance que de nombreux citoyens n'avaient pas cette volonté : personne n'aime quitter son domicile, de plus, les gens ont également indiqué que cela n'irait jamais aussi loin...

- Lors d'une évacuation, il est également important de donner des indications sur ce qu'il faut faire des animaux domestiques : les décideurs politiques le considèrent souvent comme moins important, mais pour les citoyens, leurs animaux font partie de la famille... il est donc préférable d'y prêter attention dans vos communications de crise également.

Certaines des questions soulevées ont émergé du suivi que nous avons effectué dans le domaine de la communication de crise en tant qu'équipe D5 interne. Rétrospectivement, nous aurions peut-être pu utiliser un peu plus les influenceurs et les experts pour accentuer la gravité de la situation dans les communications officielles.

Bref, notre gouverneur n'a plus besoin d'être convaincu de l'engagement de la Team D5. Il a également fait appel à la Team D5 dans des situations d'urgence ultérieures, notamment lors de l'incendie avec fumée intense à Heuvelland (en 2015) et lors de l'incident lié à l'acide nitrique à Gistel (en 2017).

Le gouverneur fait également la promotion de la Team D5 auprès des communes. Lorsqu'il est informé d'une phase communale dans sa province, il demande toujours activement si la commune n'a pas besoin du soutien de la Team D5. Dans les formations en communication de crise qu'il organise pour les responsables communaux de la communication, l'existence de la Team D5 est également évoquée de manière récurrente. Dans ce contexte, il insiste toujours sur le fait que la demande d'implication de l'équipe doit être considérée comme une valeur ajoutée - un renforcement comme en possède toute autre discipline dans le cadre de la planification d'urgence - et non pas parce que l'équipe interne est déficiente. Il espère que cela donnera une plus grande visibilité à la Team D5.

9. Soutien à Schoten

PAR LAURA DELANDSHEER, EXPERTE EN COMMUNICATION EXTERNE,
ADMINISTRATION LOCALE SCHOTEN

Toutes les bonnes choses vont par trois. Mais... toutes les mauvaises choses aussi, apparemment. Notre D5 attitré avait une semaine de congé, notre bourgmestre était en vacances de ski et soudain, un appel de détresse a été lancé depuis l'E19 : un autocar avait eu un accident et s'était renversé sur l'autoroute.

C'était une journée ensoleillée, ce dimanche 10 avril 2022. Rien n'aurait pu me laisser penser que l'après-midi de détente que j'avais prévu se transformerait soudain en pure adrénaline. Pas même lorsque la première notification push de Het Laatste Nieuws est arrivée sur mon téléphone. L'endroit était indiqué comme étant « la E19 à Sint-Job-in-'t-Goor (Brecht) ». Comme remplaçante D5, je me souviens d'avoir été secrètement un peu soulagée. Ouf, ce n'est pas pour moi.

Téléphone

Mais moins de cinq minutes plus tard, « appel » de notre coordinateur planification d'urgence. Le bus se trouvait en effet sur le territoire de Schoten, et l'on m'a dit que le cas avait été élargi à une phase communale. Je n'avais jamais été confrontée à une crise de cet ordre auparavant. Bien sûr, il y a eu des urgences occasionnelles pendant les périodes où j'étais remplaçante D5, mais elles étaient plutôt du calibre d'un arbre tombé sur une grande route de liaison, d'une fuite d'eau ou d'une panne d'électricité. Cela, s'il le faut, on peut le faire de chez soi par le biais d'un BE-Alert et d'une publication sur les médias sociaux.

Un accident grave avec de nombreux blessés et peut-être des morts ? Non, il s'agissait d'une urgence comme nous n'en avons jamais connu à Schoten. Je suis donc partie pour Schoten pas très rassurée. À ce moment-là, je n'avais pas encore pensé que je pouvais demander le soutien de la Team D5. Je connaissais l'existence de cette équipe, mais en pleine crise, elle m'était totalement sortie de l'esprit. Heureusement, sur le chemin de Schoten, j'ai reçu un appel de Vanessa de la Team D5. Elle m'appelait pour me demander si elle pouvait faire quoi que ce soit pour moi. Je ne pouvais qu'apprécier cette approche proactive à un moment aussi stressant.

Répartition des rôles

J'ai accepté avec plaisir leur offre de soutien, car je n'aurais jamais pu gérer seule une crise de cette ampleur, même avec l'aide d'un collègue supplémentaire. Réunion de la cellule de crise communale, suivi des médias sociaux, questions de la presse, envoi de communiqués de presse ou d'autres communications, validation des informations dans une situation en constante évolution... En tant que « novice D5 », je n'aurais pas pu le faire seule.

Deux membres de la Team D5 sont arrivés sur les lieux : Vanessa De Backer (via son rôle de D5 des Services Fédéraux du Gouverneur) et Wouter Bruyins. Daphne Schelpe était teamleader Team D5 à distance. Ils m'ont aidée à voir la structure, à répartir les rôles et à établir des priorités. We know, we do, we care. Cette communication réflexe, c'était la première à devoir sortir, et cela de toute urgence. Ensuite, désigner rapidement un Dir-D5 dans la cellule de crise et un rédacteur qui peut déjà commencer à rédiger un communiqué de presse - et enregistrer le tout dans ICMS. Il faudrait aussi que quelqu'un organise un moment de presse. Ah oui, quelqu'un pourrait-il également surveiller les médias sociaux ? Heureusement que les autres membres de la Team D5 pouvaient mettre tout cela en place à distance.

Pas de luxe superflu

Le soutien de cette équipe fantastique n'était pas un luxe superflu. Sans eux, j'aurais sûrement sombré dans le tourbillon de cette crise. Les autres disciplines avec lesquelles vous êtes à table lors d'une telle crise sont presque toutes des professionnels de l'assistance. Les victimes, les blessés, les routes barrées... Ce sont des situations qu'ils rencontrent fréquemment. Les abréviations et les acronymes viennent spontanément, pour eux, c'est une habitude - et pour le D5 occasionnel une difficulté supplémentaire. La crise était d'autant plus complexe que l'accident avait eu lieu sur l'autoroute. Dans ce cas, vous avez affaire à la police fédérale, à des collègues que vous ne connaissez pas nécessairement. Comme il y avait malheureusement des morts, le parquet s'est également rendu sur les lieux.

Une crise compliquée donc, impliquant beaucoup d'émotions, mais aussi des éléments pratiques et juridiques. Grâce au soutien de la Team D5, j'ai pu traverser cette épreuve beaucoup plus facilement que si j'avais été seule. Merci !

10. Impact sur la professionnalisation et la dynamique de la communication de crise en Belgique

PAR GILLES MAHIEU, GOUVERNEUR DE LA PROVINCE DU BRABANT WALLON

Au quotidien, le communicant de crise appuie la connaissance et la résilience des citoyens, des autorités et des partenaires face aux risques qui les entourent. Qu'il s'agisse de campagnes de test BE Alert régulières, de la promotion des outils disponibles (App112, plan et kit d'urgence familial...) ou encore de rencontres citoyennes au contact direct des habitants, toutes ces actions permettent, en temps de paix, d'instaurer (ou de restaurer) un climat de confiance et de crédibilité qui seront des piliers essentiels pour l'autorité concernée par la prochaine crise.

C'est un fait : un communicant ne s'ennuie jamais. C'est d'autant plus vrai lors d'une situation d'urgence où la pression médiatique et citoyenne devient exponentielle dès les premiers temps - la fameuse « golden hour » - où il part en quête d'informations qui ne sont bien souvent pas encore disponibles, vérifiables ou validées.

À cela s'ajoute une diversification grandissante des tâches liées à sa fonction dont certaines peuvent s'avérer très chronophages (comme le webcare ou l'adaptation systématique du message pour chaque canal qui exige un code à lui seul et un visuel sur mesure, au risque de fâcher l'algorithme et, in fine, de rater la cible).

Les travaux de codification en cours, en vue de modifier l'Arrêté royal de Planification d'Urgence de mai 2019 actuellement en vigueur en Belgique, mettent également le doigt sur l'évolution des contraintes et des exigences de la fonction dont il faudra impérativement tenir compte pour la suite.

Bref, il n'est plus possible pour un communicant, même pour un habile « caméléon », de réaliser tout ce travail à lui seul, comme cela pouvait encore être le cas il y a une dizaine d'années, au risque de faire l'impasse sur des actions fondamentales qui pourraient avoir des répercussions sur la gestion de la crise.

Seulement, il n'est pas toujours possible, pour une petite commune par exemple, de dédier plusieurs équivalents temps plein à cette fonction. C'est pourquoi, le communicant étoffe désormais son carnet d'adresses d'experts ou d'homologues auprès des services du gouverneur, de la commune voisine, d'une entreprise ou encore du centre national de crise : il intègre un réseau.

L'importance du réseau

Ik heb een gezegde: “wanneer we elkaar rond de tafel kennen, is het crisisbeheer al voor de helft gedaan”. In Waals-Brabant zijn we fier op onze netwerken waar we steeds kunnen op rekenen (noodplanningscoördinatoren, verantwoordelijken discipline 5, het netwerk van mensen met bijzondere expertise, etc.).



GILLES MAHIEU, GOUVERNEUR DE LA PROVINCE DU BRABANT WALLON

J'ai pour habitude de dire que « quand on se connaît autour de la table, la gestion de crise est déjà à moitié faite ». En Brabant wallon et en Belgique, nous sommes fiers de pouvoir compter sur une multitude de réseaux de professionnels (coordinateurs en planification d'urgence, communicants de crise, réseau d'expertise spécifique, etc.) ou de citoyens dont les membres se connaissent, ont l'habitude de travailler ensemble (au travers d'exercices de préférence), car cela contribue à s'appuyer efficacement en cas de besoin.

Parmi ces réseaux, figure la Team D5 initiée par le Centre de crise National (NCCN) qui depuis dix ans permet aux communicants communaux et provinciaux de déléguer en partie ou de se faire épauler dans des tâches essentielles à une communication de crise 360°. Citons par exemple : le monitoring des réseaux sociaux et des articles de presse, l'analyse de la remontée de perception du terrain et des points d'attention, l'organisation d'un point presse, la rédaction ou la traduction d'un communiqué, mais aussi en réponse aux nombreuses sollicitations multicanales de citoyens et de journalistes, ou encore le lien entre le centre d'appel téléphonique, le centre d'accueil et la cellule de crise et enfin le conseil à l'autorité en matière de communication.

Le gros avantage de cette Team D5 est sans doute la méthodologie unique instaurée pour tous ses membres, de la formation homogène à l'usage fidèle d'outils communs (comme BE-Alert ou ICMS). Ils peuvent dès lors, à distance ou en présence, apporter leur soutien à un communicant en difficulté sans perdre de temps et en limitant les contraintes d'adaptation.

Le développement d'une expertise

Comme vu en introduction de ce chapitre, les tâches du communicant de crise sont de plus en plus diversifiées et complexes. Toutefois, on peut se féliciter de constater de nets progrès et une meilleure considération au niveau des autorités quant à la place à part entière de la communication parmi les disciplines de la gestion de crise, mais aussi quant à l'importance de la formation des communicants, pour éviter une « fonction improvisée » en situation d'urgence.

Rappelons que la D5 est la discipline en charge à la fois de l'alerte à la population mais aussi de l'information en continu de l'évolution de la crise jusqu'au rétablissement. Tant l'alerte que l'information se construisent avec un choix méticuleux des mots et du ton adéquats, d'un référencement le plus optimisé possible avec l'usage de #MSGU1 et d'hashtags pertinents, une transparence et une pédagogie pour faire aboutir à un message clair et compréhensible par tous en vue par exemple d'obtenir un comportement attendu de la population (« fermez portes et fenêtres », « évitez le secteur » etc.)

La Team D5 a pu, à de nombreuses reprises, démontrer sa plus-value en apportant une relecture et une fonction conseil sur ces points, à partir de retours d'expérience issus de précédentes situations d'urgence vécues, notamment en termes d'empathie et d'intégration du ressenti qui ne correspond pas toujours avec la réalité de la situation.

La fin du « top-down »

Si on vise une meilleure résilience du citoyen, il faut commencer par l'écouter, entendre ses attentes et lui laisser l'occasion de devenir acteur de la sécurité civile.

Il y a une réelle demande grandissante de la part du citoyen à être intégré dans le processus, notamment par sa contribution au mécanisme de la remontée d'informations sur la situation en cours, de son point de vue et selon le canal qu'il aura choisi. C'est une source potentielle d'information qui pourrait être tout à fait pertinente pour les opérations en cours ou la gestion de la crise, mais qui s'ajoute à un système de veille déjà complexifié par la multiplication des canaux (réseaux sociaux, presse, canaux parallèles etc.)

Cela nécessite une vérification au cas par cas auprès des sources officielles ou des équipes sur le terrain, dans un contexte où il importe plus que jamais de faire la part entre information et désinformation. En plus d'un monitoring étendu, il s'agit d'une tâche malheureusement rarement possible à réaliser en équipe réduite mais dans laquelle la Team D5 peut apporter son appui.

Le défi supplémentaire de la multiplication des crises

Aujourd'hui, il ne s'agit plus de se demander « si » mais bien « quand » la prochaine crise aura lieu.

Face aux risques émergents et à la multiplication des crises, les disciplines, tout comme les autorités et les citoyens doivent en prendre conscience et améliorer leur préparation².

Les crises « hors cadre » des dernières années nous ont malheureusement démontré à quel point ce sont les faits qui commandent et nécessitent des ripostes créatives accompagnées de moyens supplémentaires face à leur ampleur.

Pour la discipline 5, comme pour toutes les autres disciplines, il s'agit aussi de se préparer aux crises de longue durée en planifiant la relève des équipes ou de réfléchir à une communication « en mode dégradé » si les canaux habituels sont indisponibles. Là encore, un appui de la Team D5 sera fondamental.

11. De 2013 à 2033, retour vers le futur !

DOOR BENOIT RAMACKER, MEDE-OPRICHTER TEAM D5

En 20 ans, un métier est né et s'est ancré dans notre société.

Inexistants en tant que tels au 20ème siècle, les communicateurs de crise sont devenus indispensables au 21ème siècle.

Dans notre société de l'information, « communiquer, c'est gérer » est plus que jamais une réalité. Et l'oublier c'est aller droit dans le mur. Incompréhension, désinformation, révolution : les Belges hyper-connectés et engagés attendent plus que jamais des autorités une communication de crise à la hauteur de leurs besoins en crise.

Dès 2004, à mon arrivée au Centre de crise National (NCCN), j'ai accompagné la communication de crise de son enfance à son adolescence. En pleine puberté, la création de la « Team D5 » en 2013 et l'adoption du « Processus Opérationnel en Communication de Crise » (POCC) lui ont donné un coup de maturité.

Les premiers pas de la Team D5 furent fragiles. Je me souviens des doutes et des réticences de nombreux bourgmestres ou gouverneurs envers ces inconnus débarquant de Bruxelles, de Kortemark ou de Farciennes, à qui ils ouvraient les portes de leur maison en feu.

Mois après mois, la Team D5 a réussi à tisser les liens de confiance indispensables en crise. Grâce à leur expertise professionnelle reconnue, les membres du réseau se sont engagés aux côtés des D5 communales face à des accidents de train chimique, des inondations dramatiques ou encore des attentats terroristes. Et je souhaite en profiter pour les en remercier tous, sincèrement !

Aujourd'hui, la Team D5 une réalité. Mais comme rien n'est permanent sauf le changement, le réseau devra continuer à évoluer pour rester encore et toujours en phase avec la société de demain.

Pour les 10 années à venir, j'identifie trois défis majeurs pour l'avenir de la Team D5, tant au niveau de ses actions, de son organisation que de son extension.

Rester des êtres humains avant tout

L'histoire de la Team D5, c'est avant tout celle de femmes et d'hommes passionnés par la communication de crise. Avec leur volontarisme et professionnalisme, ils se sont engagés en 2013 par-delà les frontières administratives et linguistiques au service des autres.

C'est cette réalité humaine et altruiste qui fut à l'origine de la Team D5, et qui sera aussi un défi majeur dans les années à venir pour la Team D5.

La Team D5 a en effet aussi réussi à professionnaliser la communication de crise en Belgique. A chaque formation, exercice ou crise, le POCC est approfondi, peaufiné, perfectionné au bénéfice de tous les acteurs de la Discipline 5, et de la gestion de crise en général.

A l'image des pompiers, policiers ou militaires, la Team D5 est basée sur une organisation formalisée et structurée, avec des procédures d'activations à suivre, des méthodes de travail à respecter, des outils communs à utiliser.

Cette démarche très structurée est indispensable pour faire de la D5 une discipline reconnue à part entière, qui parle le même langage que les autres disciplines.

Mais il ne faut cependant pas oublier que tous les processus développés et toutes les technologies utilisées ne le sont que dans un même objectif : dialoguer en crise avec les citoyens, en identifiant leurs perceptions et besoins en information, en les accompagnant au mieux dans le chaos.

L'un des défis majeurs à l'avenir pour la Team D5 sera de ne pas oublier cette humanité en crise. A trop se professionnaliser dans des structures et processus opérationnels, la communication de crise portée par la Team D5 pourrait se transformer en une machine de guerre sans empathie.

Sauver des vies demande davantage que des formulaires Google ou des messages rédigés par ChatGPT. L'humain et l'altruisme resteront toujours vitaux en communication de crise.

Professionnaliser l'humanité en communication de crise nécessite concrètement de tenir compte des émotions. Et l'étude scientifique « RiskA2Iert » dévoilée en mai 2023 par le NCCN le démontre amplement.

L'émotion joue en effet un rôle déterminant dans la manière dont les citoyens font face aux risques. La nature et la force de l'émotion déterminent si les citoyens agissent de manière souhaitée ou non, et ont donc ou non tendance à prendre des mesures préventives adéquates.

Nous sommes tous Anxieux, Inquiets, Impuissants ou Chercheurs de simulation en fonction des risques et crises. Nos perceptions d'une même réalité sont différentes. Et la Team D5 doit garder toujours cela en tête.

En effet, une communication plus ciblée, en fonction des émotions, permet aux actions de communication d'être plus efficaces.

Et en cas d'accident industriel, de pandémie ou de black-out, la Team D5 devra trouver le ton et les mots justes pour communiquer, de manière efficace et accessible à tous, les mesures à mettre en œuvre. Surtout au bénéfice de groupes plus vulnérables pour lesquels toute l'expertise et le professionnalisme de la Team D5 seront indispensables.

Vers un réseau professionnel de communicateurs de crise volontaires

A la création de la Team D5, nous avons fait le choix de la synergie, de l'entraide et de l'engagement au service de tous. Ce sont des professionnel(le)s de la communication qui ont volontairement mis en réseau leur expertise, leurs compétences et leur personnalité au service de la communication de crise.

Dix ans plus tard, le réseau est aujourd'hui toujours opérationnel uniquement grâce à la bonne volonté et à l'engagement de ses membres. Avec ses avantages, mais aussi ses inconvénients.

Si la Team D5 veut se renforcer, il est indispensable de revoir aussi son organisation et le statut de ses membres. Sans nécessairement réinventer l'eau chaude. Par cohérence avec les services opérationnels des autres disciplines, la Team D5 pourrait être officiellement reconnue et s'organiser à l'instar des pompiers volontaires, des réservistes à la Défense ou des volontaires de la Croix-Rouge.

Sous l'égide du NCCN, les membres de la Team D5 pourraient disposer d'un statut clair, avec contrat et assurance de travail, avec des droits et des obligations, avec une rémunération ou un défraiement. Tout en maintenant la flexibilité indispensable au fonctionnement de la Team D5, cette formalisation de l'engagement des volontaires au sein du réseau belge des communicateurs de crise leur donnera à chacun (et à leur employeur, public ou privé) un cadre légal plus fort pour agir ensemble.

La professionnalisation du réseau répond par ailleurs pleinement aux recommandations présentées en avril 2023 dans un « Livre blanc » rédigé par une Commission d'experts en gestion de crise.

Pour faire évoluer la gestion des situations d'urgence complexes, vers une « turbulence gouvernance », un changement fondamental de paradigme est évoqué, en misant notamment sur une nouvelle approche basée sur le modèle du réseau.

La Team D5 est un réseau précurseur de cette approche innovante, efficace, dynamique et flexible de la gestion de crise. Ses réussites furent d'ailleurs à la base de la création du réseau « Crisis Support Team », le réseau national d'experts en planification d'urgence et gestion de crise créé en 2019.

S'il aura fallu une génération pour professionnaliser la communication de crise des autorités, il en faudra peut-être une de plus pour passer d'une équipe volontaire de professionnels, à un réseau professionnel de volontaires.

Des citoyens « communic'acteurs » en crise

Renforcer la Team D5 passera aussi et enfin par une ouverture à d'autres acteurs de la gestion de crise. Un pompier, un médecin, un policier ou un membre de la protection civile pourrait en effet apporter son expertise, son regard et ses connaissances au sein même de la Team D5 pour améliorer tant les conseils formulés aux autorités que les messages rédigés pour la population.

Mais l'acteur principal et final de la communication de crise à intégrer dans le réseau est certainement le citoyen. Il ne doit plus être considéré uniquement comme un récepteur passif mais comme un acteur à part entière de la gestion et de la communication de crise.

En tant que « communic'acteur », il aidera la Team D5 à ressentir pleinement les perceptions et besoins en information des personnes touchées, là où l'expertise et le professionnalisme des membres de la Team D5 risquent d'occulter l'émotionnel de tout drame.

Et cette nécessaire intégration citoyenne est d'ailleurs régulièrement mise en avant dans l'évolution de la gestion de crise. La « turbulence gouvernance » présentée en avril 2023 dans le « Libre blanc » précité est d'ailleurs également axée sur la participation potentielle et organisée de la société civile. Les démarches « BW Response » et « BRU Response » menées respectivement par le Gouverneur du Brabant wallon et la Haut-Fonctionnaire de Bruxelles et vont aussi dans la même direction.

A différentes étapes du POCC, la Team D5 pourrait activer, structurer et coordonner cette aide citoyenne pour la communication de crise : de l'analyse IBS à la diffusion des messages via les réseaux sociaux, de la lutte contre les fake news par des « Digital Jedi's » à la réalisation de visuels spécifiques pour des groupes plus vulnérables ou isolés.

Pour la Team D5, le NCCN pourrait formaliser une collaboration avec une ou plusieurs «Virtual Operations Support Team » (VOST), comme certains gouverneurs l'ont fait avec VISOV qui a d'ailleurs déjà soutenu la Team D5 lors des attentats de Bruxelles en 2016.

Plus ouvertement, la Team D5 pourrait renforcer ses actions de communication de crise au service d'une Commune ou d'un gouverneur via des contacts établis par le réseau, en amont ou en crise, avec par exemple des influenceurs sur les réseaux sociaux pour toucher les plus jeunes, avec les réseaux associatifs très denses en Belgique pour cibler les messages ou encore via les organisations plus structurées comme les radioamateurs ou les scouts pour agir sur le terrain. Si tout seul, un communicateur communal ne peut activer tous ces leviers, ensemble la Team D5 peut le faire au bénéfice de tous.

En s'ouvrant aux autres, la Team D5 gagnera en perspicacité et en efficacité. En intégrant citoyens actifs, influenceurs des réseaux sociaux et associations de terrain, un champ énorme des possibles s'ouvre pour renforcer sa plus-value et son opérationnalité en communication de crise.

En conclusion...

Après dix années d'expériences et d'expertise, je suis convaincu que la Team D5 a aujourd'hui la maturité nécessaire pour aller toujours plus loin. Avec toutes les craintes, les incertitudes et les défis de tout adolescent en passe de devenir un jeune adulte.

Alors que ces dernières années ont été fortement marquées par une succession d'incertitudes, de chaos et de drames, ce réseau fête ses 10 années d'entraide et de solidarité. Un réseau qui personnifie l'engagement de ses membres au service des citoyens. Un réseau au service des publics que je suis fier d'avoir fondé notamment avec Peter Mertens, pour contribuer à sauver des vies en crise.

Si en 2013, nous ne savions pas que c'était impossible et que nous l'avons fait, je suis persuadé que nous pouvons tous ensemble continuer à rêver pour informer l'avenir : 2033, la Team D5 arrive !

