



Le Processus Opérationnel de Communication de Crise

Un modèle pragmatique pour la Discipline 5

■ TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction : les principales missions de la communication de crise	3
2	Avant-propos	4
3	Les défis de la communication de crise	5
3.1	<i>Un mandat, il faut le réclamer et le mériter</i>	5
3.2	<i>Arrêter avec l'intuition</i>	5
3.3	<i>Les personnes ne sont pas réceptives</i>	6
3.4	<i>Communiquer en crise, c'est bien plus que communiquer</i>	6
4	Contexte sociétal	7
5	Processus opérationnel de communication de crise	9
5.1	<i>Des rôles de base</i>	10
5.1.1	<i>Monitoring et Analyse</i>	10
5.1.2	<i>Stratégie et Conseils</i>	10
5.1.3	<i>Elaboration et Exécution</i>	11
5.1.4	<i>Coordination et Organisation</i>	11
5.2	<i>Un travail en équipe</i>	11
5.3	<i>Processus de réunion</i>	13
6	Lien avec le comité de coordination	15
7	Le Team D5 en renfort	15
6	Conclusion	16

Avril 2015

SPF Intérieur - DG Centre de crise

1 Introduction : les principales missions de la communication de crise

La Discipline 5 rassemble toutes les tâches liées à l'information de la population en situation d'urgence¹. Ces missions comprennent l'analyse, la planification et l'exécution de la communication de crise et sont réalisées par une Cellule de communication de crise. Cette équipe comprend notamment un coordinateur, des analystes, un conseiller stratégique, des responsables rédactionnels, des téléphonistes et des porte-paroles,... La D5 est également représentée à la fois dans le comité de coordination et sur le terrain.

Ce document se base sur les principales missions de la communication de crise :

- Gagner la confiance du citoyen et la conserver pendant (et après) une crise comme importante responsabilité sociale (pour ce faire : avoir une écoute active du citoyen, collecter des informations via les responsables locaux des incidents et les systèmes d'alerte automatisés, signaler et transmettre des informations utiles, former en outre une équipe de communication compétente) ;
- Réagir immédiatement avec ce que nous savons, sur ce que nous faisons et ce dont nous nous préoccupons (we know - we do - we care) ;
- Anticiper et prendre en compte les rumeurs et plaintes éventuelles ;
- Interagir continuellement avec les personnes concernées ainsi que la population au sens large du terme (informer, donner des recommandations, convaincre et consulter).

Vous trouverez dans le présent document une méthode de travail proposée afin de pouvoir communiquer rapidement et adéquatement lors d'une situation d'urgence. En d'autres mots, il s'agit d'un processus applicable tant par la D5 que par les responsables de la communication d'autres entreprises (publiques) et organisations. Ce processus opérationnel de communication de crise (POCC) a vu le jour après avoir observé et analysé pendant de nombreuses années des interventions réelles et simulées. De plus, celui-ci est appuyé par toute une série d'avis scientifiques issus d'une étude expérimentale en la matière.

Notre vision part de quatre défis essentiels pour les équipes de communication de crise:

1. Mériter et revendiquer un mandat dans le cadre d'une high performance team,
2. Fournir un avis stratégique sur base d'informations enrichies,
3. Rejoindre les modèles mentaux du groupe-cible identifié,
4. Faire plus que simplement rédiger des communiqués de presse ou répondre aux questions de la presse.

Nous espérons que ce document sera un point de départ pour encore plus de professionnalisation de la communication de crise, et de la Discipline 5 en particulier, en Belgique.

Tout comme le « Guide en communication de crise » diffusé en 2007, le présent document n'impose aucune obligation spécifique nouvelle aux autorités concernées. Il s'agit plus d'une aide concrète en particulier aux collaborateurs des Services fédéraux auprès des Gouverneurs et des fonctionnaires communaux chargés de l'information de la population en situation d'urgence. Chaque organisation étant différente, il est évident que les actions doivent être adaptées au cas par cas, en fonction des moyens disponibles, pour une information adéquate de la population.

¹ A.R. 16.02.2006 relatif au plan d'urgence et d'intervention.

2 Avant-propos

Le processus opérationnel de communication de crise (POCC) se base sur deux données dominantes en situation d'urgence :

- d'une part, la réalité qui se déroule sur le terrain
- et d'autre part, la perception de la réalité par la population (les victimes, les personnes directement et indirectement concernées, le voisinage, les intéressés, la presse, Monsieur/Madame tout le monde,...).

La communication de crise agit dans cette zone de tension, entre la création de l'image et la gestion de crise.

De plus, la communication de crise se situe dans ce que nous appelons le vide de l'information, un phénomène typique au début de chaque crise : généralement, les demandes d'informations de la presse et des personnes concernées est particulièrement élevée dans les premiers instants alors que les informations disponibles ne sont pas suffisantes pour communiquer clairement et de manière complète. Ce décalage n'a fait qu'augmenter au cours des dernières années.

C'est notamment pour concilier ces deux contradictions (à savoir la perception face à la réalité et l'absence d'information face à la demande croissante d'information) que le POCC a été développé. Il s'agit d'un processus structuré et organisé afin de pouvoir réagir rapidement et efficacement.

Ce processus opérationnel consiste à avoir une idée exacte des perceptions dans le monde extérieur. Ces perceptions sont ensuite analysées selon les besoins de communication spécifiques de la population. Sur cette base, un avis stratégique est formulé quant à la stratégie de communication à suivre et est soumis aux responsables compétents. Après approbation, la stratégie est alors concrètement transposée en actions de communication. Ces actions sont par la suite à nouveau évaluées et analysées. In fine, le processus cyclique de formulation d'avis, d'exécution et de suivi recommence.

Ces dernières années, le POCC a été enseigné à de nombreuses équipes de communication de crise à la fois au sein d'autorités fédérales (notamment pour l'organisation du Team D5 et les D5 des Services Fédéraux auprès des Gouverneurs), d'autres établissements d'ordre public avec un statut de droit privé ou encore dans des entreprises privées.

3 Les défis de la communication de crise

De nombreuses organisations considèrent la communication comme un défi nécessaire mais pas vraiment difficile. Il en est de même pour la communication de crise. Elle n'est souvent pas considérée comme une discipline à part entière et doit encore faire face à des boutades souvent pertinentes exprimées par le côté opérationnel. Ci-dessous, nous reprenons les remarques les plus fréquentes :

3.1 Un mandat, il faut le réclamer et le mériter

Souvent les responsables de la communication sont des personnes ayant un facteur élevé d'empathie. Ils peuvent très bien comprendre la situation et l'opinion des autres. C'est la raison pour laquelle ils trouvent facilement le bon ton pour formuler les messages. Ce potentiel empathique les pousse toutefois à souvent formuler plus de questions que de réponses.

Souvent, ils ne prennent pas d'initiative mais attendent passivement jusqu'à ce qu'un mandat leur soit attribué. Un comité de coordination fonctionne généralement comme une dite high performance team composée de membres ayant un profil de connaissances et d'expériences bien défini qui vise un objectif collectif très spécifique. Dans le PC-OPS, cet objectif est concentré sur les opérations physiques et locales sur le terrain ; dans le comité de coordination, l'accent est mis sur les aspects stratégiques qui découlent de la lutte contre les situations d'urgence. Lorsqu'un membre de l'équipe se tient un peu à l'écart ou fait fausse route, rapidement il ne reçoit plus de mandat.

C'est précisément là que le bât blesse avec les responsables de la communication. Les membres de l'équipe de gestion ne les considèrent souvent pas comme high performing car selon eux la communication n'est pas une discipline opérationnelle qui « sauve des vies » ou car les conseillers en communication ne sont pas suffisamment familiarisés avec le concept de gestion de crise. Dans ce contexte, la D5 est davantage considérée comme la 5^{ème} roue du carrosse plutôt que la 5^{ème} discipline. C'est la raison pour laquelle, la communication de crise est trop souvent mise à l'écart.

3.2 Arrêter avec l'intuition

Les responsables de la communication se basent souvent sur leur intuition, leur expérience et leur faculté d'empathie. C'est là encore que le bât blesse car une équipe high performance de gestion de crise prend des décisions sur base de données et d'informations vérifiées.

Un conseiller en communication professionnel doit rassembler des données, ensuite les analyser et les présenter clairement comme une preuve convaincante d'une stratégie concrète (nous parlons alors d'une information enrichie) et enfin, pouvoir agir de manière efficace afin d'arriver à l'objectif souhaité avec des actions de communication spécifiques.

Une communication efficace se fait en intégrant des informations enrichies par l'équipe de communication de crise dans le comité de coordination. Il en résulte une stratégie de communication validée qui repasse ensuite vers l'équipe de communication de crise pour être exécutée.

3.3 Les personnes ne sont pas réceptives

Chaque professionnel de la communication a étudié pendant sa formation de nombreux modèles de communication. On part alors systématiquement d'un émetteur, un récepteur, un message, un média, d'éventuels bruits sur le message et une course au feedback dans la communication. Une récente étude a cependant révélé que ces modèles de communication sont des modèles idéaux. Le message en soi n'incite pas à un autre comportement ou une autre méthode. Une des missions de la communication est de trouver un lien entre les images mentales sur la crise et l'approche de celle-ci par des personnes directement concernées, la presse ou la population.

De plus l'équipe de communication doit être consciente qu'en temps de crise "tout le monde" communique et souvent de manière très peu nuancée. Il est dès lors particulièrement vital que les autorités revendiquent une place, gagnent la confiance en se connectant aux opinions existantes et deviennent ainsi une source d'information fiable.

Il est donc essentiel qu'un responsable de la communication sache quelles dynamiques se forment (à la fois sur le terrain, au niveau de la gestion et au sein de la population), comment y réagir de manière adéquate et anticipée, et quelles sont les éventuelles conséquences stratégiques.

3.4 Communiquer en crise, c'est bien plus que communiquer

La communication de crise est un métier à part entière, avec beaucoup plus d'enjeux qu'au niveau de la communication quotidienne publique. Les communicateurs de crise ne doivent pas seulement bien comprendre les différents processus opérationnel qui voient le jour à la fois au niveau des services de secours et de la coordination mais doivent également pouvoir se distancier émotionnellement des évènements qui se produisent.

De plus, un responsable en communication de crise doit pouvoir traiter des informations de manière rapide et adéquate afin de les transposer en avis stratégiques qui vont dans le même sens que les secours opérationnels et les choix stratégiques.

En même temps, le fonctionnement de l'équipe de communication doit être organisé : répartir les rôles, suivre les missions, activer le numéro d'information, etc. Et ce, justement à un moment où les demandes d'informations via les médias sociaux, la presse et d'autres personnes intéressées sont déjà très pressantes. En voyant la liste des défis, trouver une personne qui se charge de la communication de crise semble une mission particulièrement difficile pour chaque organisation. Il s'agit de trouver quelqu'un qui a une bonne connaissance des processus d'entreprise et des évolutions sociétales, une aptitude au commandement, qui dispose en outre de la faculté d'empathie, et des compétences en stratégies de communication.

L'expérience nous apprend toutefois que si les oiseaux rares ne sont qu'exceptionnellement trouvés, il faut plutôt les créer. De plus la communication de crise est surtout un travail d'équipe.

4 Contexte sociétal

Le monde dans lequel nous vivons a fortement évolué au cours de cette dernière décennie à cause de l'arrivée des médias sociaux et de l'évolution des relations publiques. Le citoyen est devenu plus actif, plus loquace, il est demandeur mais aussi partie offrant. Les médias sociaux ont justement trouvé leur chemin dans nos vies grâce aux récentes évolutions sociologiques. La réputation a été sauvegardée, les médias ont été gérés, la crise est restée limitée et les communiqués de presse ont été envoyés.

Aujourd'hui, ce n'est plus l'organisation mais le citoyen qui détermine s'il y a ou pas une crise. La perception d'une crise détermine la manière dont il faut communiquer. Il s'agit avant tout des questions-clés posées par les citoyens et les intéressés. Si l'image que le citoyen a de la crise (extérieur) est la même que celle de l'équipe de gestion (intérieur), tout va bien.

Un bon exemple est la fusillade dans un supermarché de Alphen aan den Rijn au Pays-Bas le 9 avril 2011. Dès les premiers instants, il était clair qu'il s'agissait d'un drame avec plusieurs victimes. Pour la communication de crise, toute l'attention va évidemment aux soins aux personnes directement concernées et à l'accueil des proches. Mais personne ne doit être convaincu et il ne faut pas adapter les images mentales. Personne n'est en faute, sauf le tireur.

Si, par contre, les perceptions du citoyen et celles de l'organisation de crise diffèrent fondamentalement, la communication de crise a un rôle crucial à jouer. Cette disparité peut aller dans deux sens.

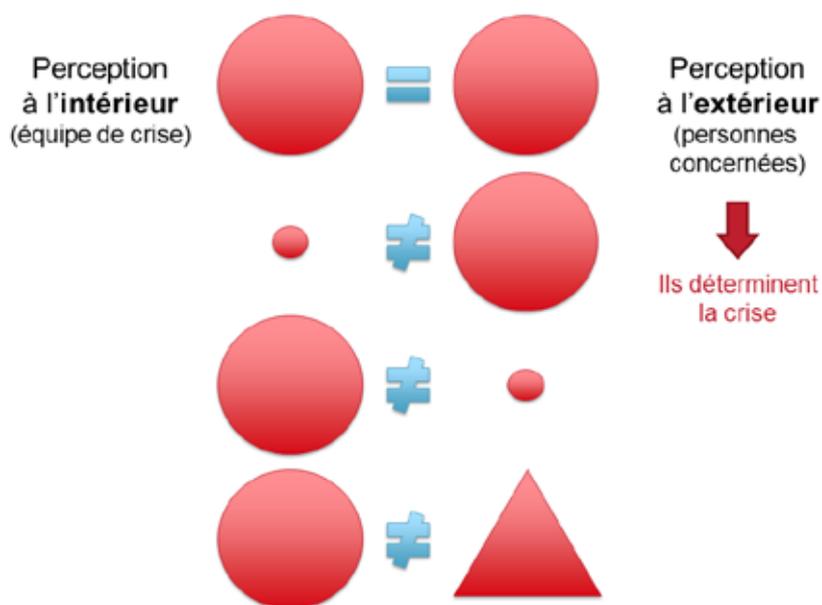
Premièrement, l'équipe de crise ne considère pas la situation comme grave mais le monde extérieur considère justement que l'incident est très grave. Il est alors plus que probable que la communication de crise menée ne corresponde pas aux sentiments de la population et des médias.

Nous pouvons également citer l'exemple de la fusillade de Alphen aan den Rijn en 2011. Les urgences de l'hôpital local ont vu arriver en première instance 6 blessés de la fusillade et ne considéraient pas ceci comme une situation grave. En effet, un samedi soir normal, l'hôpital admet trois fois plus de blessés aux urgences. C'était business as usual et par conséquent il n'était pas nécessaire de lancer les procédures d'urgence et de crise. Pourtant toute la presse, y compris CNN, était aux portes de l'hôpital. Et cette presse posait plus de questions que ce que l'hôpital a l'habitude de répondre un samedi soir.

Deuxième disparité : l'équipe de crise évalue la situation comme particulièrement grave alors que ni le citoyen ni la presse ne s'inquiète de l'incident.

Un bel exemple est l'affaissement de terrain dans le port d'Anvers le 5 juin 2013 à hauteur de Total Antwerp Olefins, situé près de la raffinerie Total Antwerpen. Sur le terrain ainsi que dans l'équipe de gestion, tous étaient particulièrement conscients du risque énorme auquel ils étaient confrontés. Si l'une des canalisations souterraines venait à lâcher, la catastrophe qui suivrait serait incalculable. Pourtant, dans le monde extérieur, personne ne se souciait de ce danger potentiel. Dans les médias traditionnels ainsi que dans les médias sociaux, tout était calme. La mission de la communication de crise est alors d'informer la population sans l'inquiéter et de donner les instructions nécessaires (ex. éviter la Scheldelaan).

Schéma : perception versus réalité



Ces trois types de structure de crise ont une chose en commun : l'équipe de crise est consciente de l'existence des deux perspectives et commence alors par écouter, interpréter et anticiper!

En raison justement des évolutions sociologiques de ces dernières années, il est important pour les communicateurs d'écouter d'abord les questions et attentes avant de mettre en œuvre une stratégie de communication. La communication de crise est ainsi plus ciblée grâce à la mise en place de connexions avec les perceptions et émotions de tous les intéressés.

Quelques questions pertinentes doivent cependant être posées :

- Qui illustre cette disparité ?
- Comment la mesurer ?
- Quelle est la valeur accordée aux perceptions et aux émotions exprimées ?
- Comment gagner rapidement et efficacement une place dans le chaos apparent des conversations et de l'information relative à la situation d'urgence ?
- Comment faire pour être finalement considéré comme une source d'information officielle, correcte et pertinente ?

Le processus opérationnel de communication de crise (POCC) apporte des réponses à ces questions.

5 Processus opérationnel de communication de crise

La communication de crise gravite entre deux champs dynamiques :

- d'une part, la perception dans le « monde extérieur »
- et d'autre part, la réalité de la crise qui se développe au sein de l'équipe crise. .

Le POCC illustre très clairement comment la communication peut relier les deux.



5.1 Des rôles de base

5.1.1 Monitoring et Analyse

Le POCC se base sur une image et analyse les impressions et les questions des intéressés et du public. L'analyse situationnelle a pour but de transposer les données en une information stratégique pertinente et enrichie afin de la transformer en point de référence utilisable pour les avis stratégiques au niveau de la gestion de crise. L'analyse est répartie en trois phases :

- Récouter des données brutes,
- Extraire des données stratégiques pertinentes,
- Interpréter ces données pertinentes stratégiques pour arriver à des informations enrichies pour la concertation stratégique dans l'équipe de gestion de crise.

Plusieurs formes d'informations enrichies relatives à la crise (à la fois texte, audio, vidéo, photos et discussions) doivent être interceptées et classées selon trois critères : information, actions ou attitudes.

La méthode utilisée s'appelle IBS :

- **Information:** que savent déjà les gens sur cette crise ? quelles demandes d'information n'ont pas ou pas encore reçu de réponse ? Quelle information l'équipe de crise doit-elle prévoir en plus ou en moins ?
- **Behaviour:** Comment agissent les intéressés ? Quel comportement s'écarte de ce qui est attendu et demandé et pourquoi ?
- **Sensemaking:** Quelles sont les émotions suscitées par cette crise ? Quel est le degré de gravité des événements ? Comment les mesures prises sont-elles jugées ?

Ces trois facteurs I-B-S déterminent la crédibilité des et la confiance envers les autorités par la population. Ils traduisent les attentes en matière de gestion de crise : we know - we do - we care.

5.1.2 Stratégie et Conseils

La perception des intéressés constitue la base de l'avis stratégique en matière de communication de crise. Sur base d'une analyse approfondie des données (et donc pas seulement sur base d'une intuition) et de l'information opérationnelle qui existe au sein de l'équipe de crise, la différence entre la perception et la réalité peut être (ré) équilibrée.

Lors de l'élaboration de cet avis stratégique, le modèle IBS est à nouveau utilisé :

- **Information:** Quelle information (opérationnelle, impact individuel, etc.) est nécessaire pour pouvoir informer de manière ciblée les personnes informées directement ou indirectement ? Comment cette information sera-t-elle transmise ?
- **Behaviour:** : Quels conseils de comportement ou instructions, les intéressés ont-ils besoin pour pouvoir éviter d'autres catastrophes et normaliser leur situation personnelle ? Quelles sont les actions qui sont entreprises maintenant par les services de secours et les autorités ? comment tout ceci sera-t-il transmis ?
- **Sensemaking:** Comment peut-on témoigner de manière proactive et spécifique de la compréhension et de la compassion par rapport à certaines expressions ? Qui exprimera cela et de quelle manière ?

5.1.3 *Elaboration et Exécution*

Plusieurs fonctions spécifiques au sein de l'équipe de communication de crise telles que les porte-paroles, les rédacteurs, les téléphonistes, les spécialistes webcare assurent l'exécution des actions de communications².

Le processus opérationnel de communication de crise se base sur ces fonctions et les structure dans un processus opérationnel exécutés par cinq rôles (cf. infra). Si les actions sont correctement exécutées, elles ont un effet positif sur les perceptions des personnes impliquées et des citoyens dans le « monde extérieur ».

Les recommandations stratégiques sont ensuite constamment adaptées. De la sorte, l'effet positif atteint est renforcé et/ou de nouvelles questions sont reprises dans la communication.

5.1.4 *Coordination et Organisation*

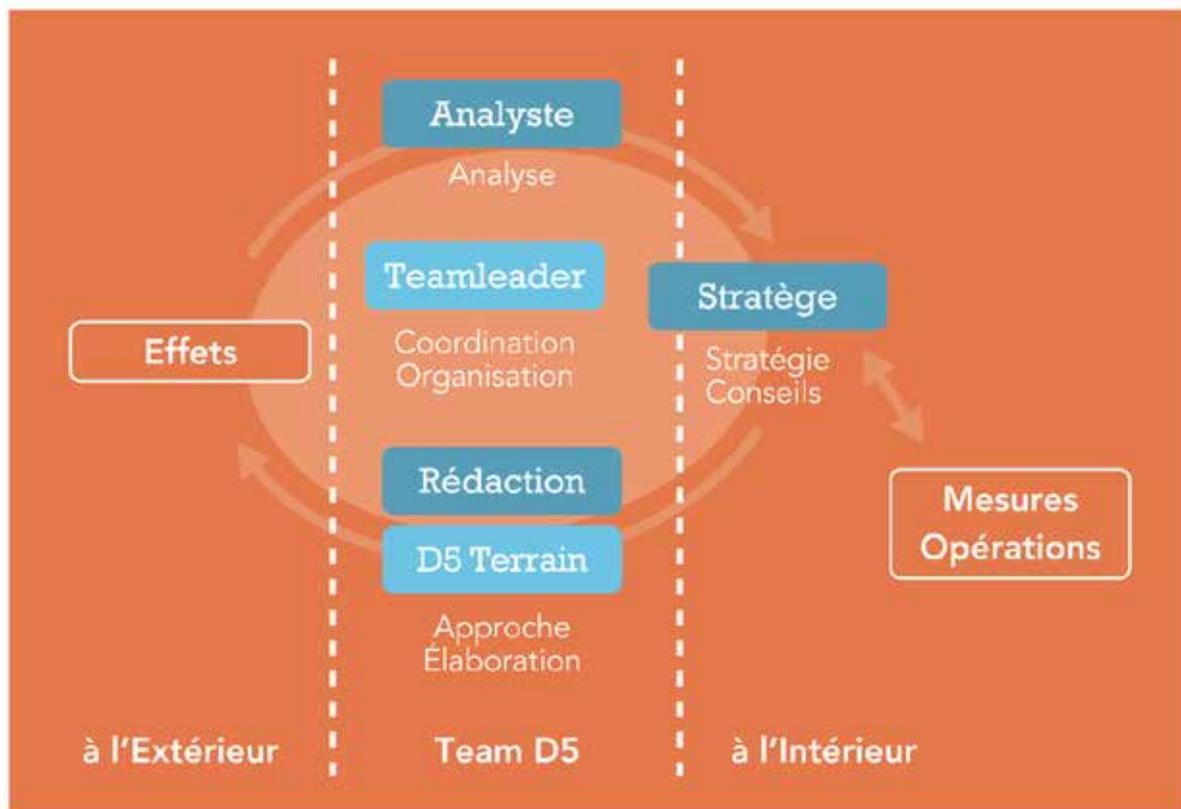
Enfin, un rôle de coordination a été prévu de manière centrale dans ce processus opérationnel de communication de crise. Il relève entre autre de la mission du coordinateur de se mettre d'accord avec d'autres communicateurs impliqués dans la crise (ex. d'autres organisations ou services), d'organiser les différentes parties du POCC (analyse, conseil stratégique et exécution) et de répartir les tâches, diriger l'équipe, la motiver et assurer son suivi.

5.2 Un travail en équipe

La communication de crise résulte d'une collaboration continue entre différents membres d'une équipe. Ceux-ci peuvent, surtout dans les premières heures, parfaitement travailler indépendamment les uns des autres. Une équipe de communication de crise standard est composée de rôles bien définis :

- **Analyste** : dresse une analyse des perceptions des personnes concernées et formule un avis au stratège.
- **Stratège** : définit dans l'équipe de communication, avec les autres, l'avis stratégique relatif à la communication à mener et harmonise celle-ci avec le responsable de l'équipe de gestion de crise. Il transmet à chaque fois en retour à l'équipe de communication l'image opérationnelle la plus récente des autres disciplines.
- **Coordinateur** : dirige l'équipe de communication, travaille en étroite collaboration avec le stratège, organise des moments de concertation internes et externes et fait en sorte que la stratégie de communication soit exécutée.
- **Rédacteur** : responsable de l'output écrit, il se base sur une stratégie de communication validée.
- **D5 Terrain** : responsable de la communication sur le terrain de la situation d'urgence, il agit sur base d'une stratégie de communication déterminée.

2 SPF Intérieur, *Guide Communication de Crise (2007)*.

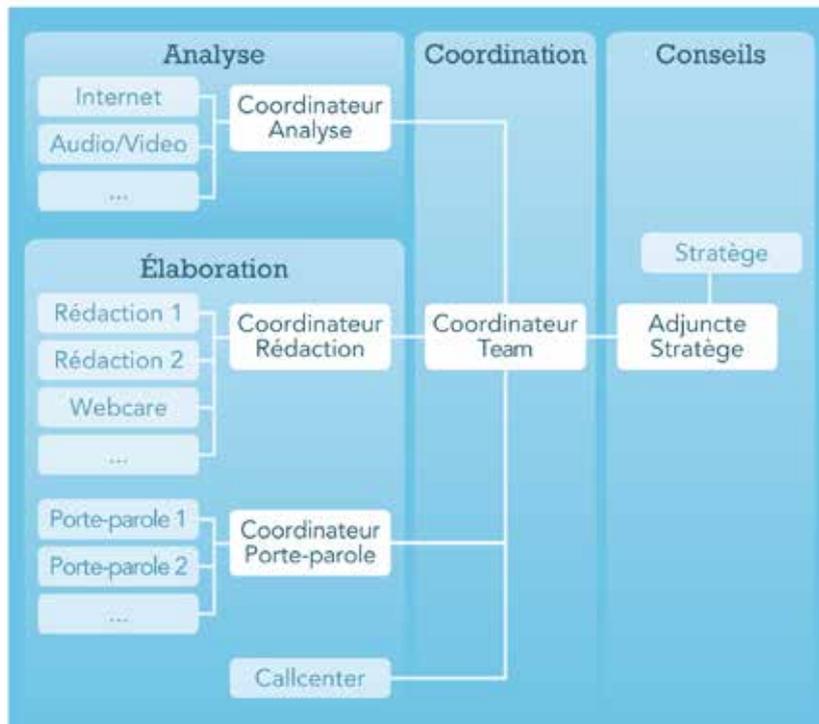


Rôles primaires

Teamleader	Veiller au fonctionnement de l'équipe.
Stratège	Conseiller la gestion et y apporter les informations enrichies.
Analyste	Déterminer la perception et les effets des actions menées.
Rédacteur	Rédiger, traduire et publier les textes de communication.
D5 Terrain	Gérer les médias sur le terrain.

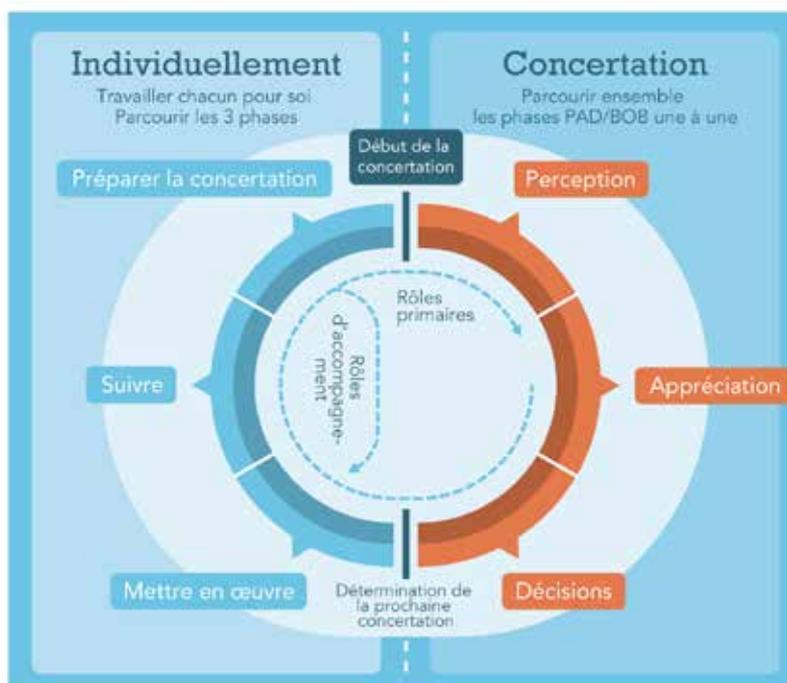
Chaque crise nécessite de la flexibilité et une bonne dose d'improvisation lors de l'application des procédures et la composition des équipes de crise. Dès qu'une grande catastrophe ou situation d'urgence très complexe se produit, une équipe de communication de crise composée de cinq membres, ne suffit plus. Dans ces cas-là, il est souvent nécessaire de diffuser des communiqués (de presse) bilingues, d'avoir un porte-parole supplémentaire sur le terrain, d'engager une équipe d'analystes, d'ouvrir un callcenter, etc.

Dans ce cas, les rôles de base Monitoring/Analyse et Elaboration/Exécution reçoivent du personnel supplémentaire, à chaque fois un coordinateur est également à désigner par fonction. Dans ce cas, il est question de rôles primaires et de soutien dont seul les rôles primaires assistent aux moments de concertation de la communication de crise.



5.3 Processus de réunion

Le fonctionnement optimal de ce genre d'équipe nécessite le suivi d'un timing strict et d'un bon équilibre entre la concertation et l'exécution. A la fois au niveau de la communication de crise et dans les équipes de gestion de crise, la vitesse à laquelle les nouvelles informations ou les récents développements apparaissent fait parfois en sorte qu'une équipe reste dans un mode de concertation et ne parvient quasi pas à agir concrètement. De plus, il y a un risque que les deux équipes, communication et gestion, mènent chacune leur propre chemin ou ne s'accordent plus. Afin d'éviter cette situation, l'équipe de communication utilise un dit processus de réunion.



Ce processus de réunion est divisé en deux parties:

- Une partie de Concertation où celle-ci est menée sur base du principe PAD (structuration d'une concertation applicable également pour les comités de coordination et les PC-OPS),
- Une partie où le travail est effectué Individuellement, pour exécuter et suivre les tâches ainsi que pour préparer la prochaine concertation.

Le fonctionnement au sein de l'équipe de communication de crise est basé sur le principe dit PAD.

- Perception : en commençant par une phase de création d'une image, faire l'inventaire des perceptions ressenties par les personnes concernées. Tous les membres de l'équipe qui dans le cadre de leur rôle sont en contact avec l'extérieur, rassemblent toutes leurs observations. Le résultat (issus des perceptions) est comparé à la réalité (l'image opérationnelle actuelle et les actions définies dans le comité de coordination).
- Appréciation : en passant par une phase de jugement, déterminer les possibilités de mise à disposition de moyens de communication adéquat et identifier les informations manquantes pour harmoniser les perceptions et la réalité.
- Décision : en terminant par une phase de prise de décision afin de déterminer des conseils en communication, définir les grandes lignes qui, après approbation par le comité de coordination, seront exécutées en actions de communication.

	Sur le plan de la stratégie	Sur le plan du contenu
Perception	Que se passe-t-il exactement sur le terrain et quel est l'effet sur le monde extérieur?	Information <small>Faits, chiffres, questions rationnelles</small> Behaviour <small>Actions des personnes concernées</small> Sensemaking <small>Sentiments des personnes concernées</small>
Appréciation	Que signifie cela pour la stratégie de communication? Quelles mesures peut-on envisager?	Quels sont les grands thèmes, les principales préoccupations et les questions clés des personnes concernées?
Décision	Que conseillons-nous en matière de communication? Quelles actions de comm. mettons-nous en œuvre?	Information <small>Informier</small> Behaviour <small>Donner des instructions</small> Sensemaking <small>Ressentir</small>

Il est essentiel que ce processus de réunion soit utilisé par toutes les équipes impliquées dans la gestion de la crise (à la fois l'équipe de gestion, l'équipe de communication ainsi que les équipes sur le terrain) et qu'ils adoptent tous un schéma de travail strict qui veille à ce que les accords soient effectivement transformés en actions qui ont un impact positif sur les perceptions et les questions des personnes concernées et des citoyens. La communication réside dans les actes et les paroles.

6 Lien avec le comité de coordination

La communication de crise et la gestion de crise sont deux processus distincts qui vont certes de pair et coïncident en permanence, mais ils sont physiquement distincts. Ceci est comparable à d'autres disciplines qui ont chacune leurs propres activités bien définies lors d'une intervention, mais qui cherchent toujours à se coordonner aussi bien au niveau opérationnel tactique (sur le terrain) qu'au niveau de la coordination stratégique (dans le comité de coordination).

Il est donc important pour la communication de crise que l'information enrichie arrive à l'équipe de gestion via un stratège en communication et que la stratégie de communication qui retourne ensuite pour exécution à l'équipe de communication soit validée sur cette base.

Il est aussi important de souligner que, pour une communication efficace, l'équipe de gestion de crise ne peut pas être levée de ses fonctions avant l'équipe de communication de crise. En effet, la communication reste importante même lorsque le comité de coordination n'est plus réuni. Sans une équipe active de gestion de crise, qui peut éventuellement travailler en effectif réduit, le stratège ne peut plus obtenir l'information opérationnelle nécessaire via une voie structurée.

7 Le Team D5 en renfort

Pour assister les autorités au niveau communal et provincial en matière de communication de crise, il est, depuis fin 2013, possible de faire appel au Team D5. Sur base d'un engagement volontaire, les membres du Team D5 se mettent à disposition pour offrir un soutien aux autorités confrontées à une situation d'urgence. Grâce à cette solidarité et cet engagement, l'information à la population peut obtenir l'attention nécessaire. Comme les autres disciplines peuvent faire appel aux autres corps si les moyens en matériel et personnel semblent insuffisants, la D5 peut aussi faire appel à du renfort pour la communication de crise.

Le Team D5 travaille selon le POCC et les 34 membres ont tous été formés dans divers rôles. Cette équipe peut ainsi assister les autorités locales dans l'analyse de la situation, la formulation des conseils en communication, la collaboration à la rédaction de texte ou encore l'accueil de la presse sur le terrain.

Dès les débuts de l'existence du Team D5, deux situations d'urgence se sont présentées pour lesquelles un soutien en communication de crise a été demandée : en décembre 2013, se sont succédées la collision en chaîne sur l'A19 à hauteur de Zonnebeke et puis la tempête de la Saint-Nicolas qui ne prédisait rien de bon pour la Côte belge et le port d'Anvers en particulier. Ensuite, un soutien a aussi été demandé lors de la découverte d'un obus à Anvers et, encore début 2015, lors de la collision entre deux bateaux sur l'Escaut avec d'importantes nuisances olfactives suite à une fuite de produit chimique.

8 Conclusie

Ce n'est pas seulement une obligation légale (selon l'AR de 2006 relatif à la planification d'urgence et d'intervention) que la Discipline 5 se développe et se perfectionne. Il en va également d'une responsabilité sociale de fournir lors d'une situation d'urgence aussi rapidement, adéquatement et professionnellement que possible de l'information et des conseils aux intéressés et aux citoyens concernés.

Le processus opérationnel de communication de crise donne aux décideurs et aux professionnels de la communication le cadre et la méthodologie nécessaires pour remplir correctement et professionnellement cette mission. D'énormes efforts ont été fournis ces dernières années pour améliorer sensiblement le fonctionnement des D5 sur base de ce POCC, mais nous pouvons encore faire des progrès.

Si nous voulons développer la Discipline 5 en un pilier à part entière au sein de la lutte contre toute situation d'urgence en Belgique, tous les professionnels de la communication de crise, appuyés par les différents niveaux de gestion, doivent rassembler leurs forces. Les fondements sont déjà là, tout est maintenant question de développer la D5 et donner aux collaborateurs de la D5 l'espace nécessaire pour y travailler et se familiariser davantage avec le POCC.

Co-auteurs du présent document :

Dr. **Hugo Marynissen**, DBA

Hugo.Marynissen@ams.ac.be, @hmarynissen

Coordinateur académique du module communication de crise dans le postgraduat Rampen-management du Campus Vesta et fondateur du CIP Institute

Stijn Pieters

stijn@pm.be, @StijnPieters

Consultant auprès de PM Risk • Crisis • Change et fondateur du CIP Institute

Peter Mertens

peter.mertens@ibz.fgov.be, @PeterM_D5

Porte-parole du Centre de Crise du Service public fédéral Intérieur et initiateur du Team D5

Benoît Ramacker

benoit.ramacker@ibz.fgov.be, @BenoitR_D5

Porte-parole du Centre de Crise du Service public fédéral Intérieur et initiateur du Team D5

Bert Bruggemans

bert.bruggemans@stad.antwerpen.be, @BertBruggemans

Commandant et communication de crise responsable et crisis intelligence du Service Incendie d'Anvers