



SOMMAIRE

Avant-propos.....	11
Introduction.....	17

Première partie

PLONGÉES PROFONDES DANS DES CELLULES DE CRISE

A l'écoute de l'expérience

Chapitre 1

Le bunker qui ne parviendra jamais à affronter la crise.....	25
1. Entrée en crise, impuissance immédiate.....	25
2. Face aux difficultés, le décrochage	28
3. La cellule prise au piège du communiqué impossible à rédiger.....	30
4. Un bunker de rêve	31
5. Le bunker en crise	33

Chapitre 2

La cellule régulièrement piégée par la crise	37
1. Le responsable de permanence ne répond plus	38
2. La crise déferle, l'entreprise n'est pas prête.....	39
3. La mise en place tardive de la cellule de crise	40
4. La cellule plus nuisible qu'utile au directeur général.....	42
5. Point de presse : le coup de grâce.....	44

Chapitre 3

Deux cellules dans un combat difficile avec la crise.....	47
1. Une bonne maîtrise initiale	48
2. La crise et son travail de sape.....	49
3. Brusque dégradation – passage de relais entre les deux équipes.....	55
4. Vers la défaite de la cellule	57
<i>De la simulation au cas réel.....</i>	<i>60</i>

Deuxième partie

PATHOLOGIES DES CELLULES DE CRISE

Trois situations types

Chapitre 1

Pathologies dans les organismes non préparés.....	67
1. Des signes de crise non perçus, évités voire refusés	68
2. Une cellule de crise difficile à réunir	71
3. Une cellule en crise : cacophonie, activisme incohérent et communication suicidaire.....	74

Chapitre 2

Pathologies dans les organismes encore peu préparés.....	79
1. Des capacités de veille et de mobilisation encore faibles.....	80
2. Salle de crise : un univers étranger, des outils défailants.....	84
3. Cellule de crise : un savoir-faire embryonnaire	85

Chapitre 3

Pathologies et difficultés dans les organismes déjà bien avancés	93
1. Une capacité stratégique difficile à maintenir dans la durée.....	94
2. La dynamique interne de la cellule : le <i>groupthink</i> , une pathologie pernicieuse.....	96
3. L'expertise non concluante	97
4. La gestion des interfaces : maillages déficients et impuissance face à des contextes pulvérisés.....	98
5. Les médias : un monde aux effets pervers massifs, lui-même en crise	102
6. La question de la Justice : des marques qui se cherchent.....	109
7. Pilotage de fond : la question des ruptures et des reconfigurations fortes	112

Troisième partie

LA CONDUITE DES CELLULES DE CRISE

Architecture, intervention, apprentissage

Chapitre 1

Une organisation de base.....	121
1. Les moyens et les conditions de l'alerte.....	121
<i>Grille pour anticiper le déclenchement éventuel d'une crise</i>	123
<i>Format pour les fiches d'information d'urgence</i>	126

2. La veille renforcée et la mobilisation par paliers	127
<i>Veille renforcée : les actions à déclencher</i>	128
3. L'architecture du dispositif de crise	129
<i>Cellule « direction générale »</i>	132
<i>Cellule « gestion »</i>	133
<i>Cellule « communication »</i>	135
<i>Cellule d'appui logistique</i>	137

Chapitre 2

Une capacité de pilotage	139
1. Prérequis : un terrain favorable, un terrain déjà travaillé	140
<i>Pièges classiques en situation de crise</i>	142
2. Un tableau de référence commun pour la conduite des crises	143
<i>Tableau de base pour la conduite des crises</i>	144
3. Des aptitudes spécifiques : pour la direction, la gestion, la communication, la logistique	145
<i>La construction des positionnements : aide à la réflexion</i>	146
 <i>Fiche de crise du dirigeant</i>	148
<i>Fiche de crise du responsable « gestion »</i>	150
<i>Fiche de crise du responsable « communication »</i>	156
<i>Fiche de crise du responsable « logistique »</i>	160

Chapitre 3

Apprentissage : une professionnalisation impérative	163
1. Préparations	164
2. Tests et exercices	166
3. Retour d'expérience et anticipation	168
4. Perfectionnement spécifiques	169
5. Vers la formation inter-acteurs à la conduite des crises	170

Conclusion

Au-delà de l'outil, des politiques à la hauteur des enjeux	173
--	-----