

# *Cellules de crise pièges de base*



Patrick LAGADEC

Décembre 1999

D'après : P. Lagadec : « Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace », Editions d'Organisation, 1995

# *Stratégie de la crise*



- Sun Tzu :
  - *vaincre l'ennemi sans combat*
  - *s'attaquer à la stratégie de l'ennemi*

# *La crise n'a pas de temps à perdre*

- S'attaquer au QG ennemis, GQG si possible
  - pas d'alerte, coupure avec le terrain
  - alerte annihilée par leurres semi-positifs
  - disparition des dirigeants
  - aveuglement-réflexe : “tout est sous contrôle”
  - refuge dans la tactique, puis la prestidigitation
  - Groupthink : “On fait ce qu'on veut”
  - tuer tout recul

# *I – Premiers instants*



# *Le piège est dans l'alerte*

- 8h40 : Appel à la Direction technique :
  - “un accident voici deux heures, mais on contrôle”
  - “bon, vous avez quand même les choses en mains ? J’espère que votre plan est bon ! ”
  - “oui, et on a averti la préfecture”
- *Réflexions*
  - *d’abord, demande d’être rassuré*
  - *repli administratif et logique de fusible*
  - *ne pose aucune question enveloppe*

# *Irruption : protection-fuite*

- 8h42 : Appel journaliste :
  - “déjà !”
  - “rien de grave, on vous rappellera”
- *Réflexions sur l’attitude de la Direction technique*
  - *stupéfaction : hors cadre*
  - *réflexe : on rassure*
  - *on applique la recette, mais pour classer l’affaire*
  - *on oublie de demander le numéro*
  - *pas de réflexion sur l’organisation*
  - *c’est limpide pour le journaliste : déjà mensonge et chaos !*

# *Le piège consolidé*

- 8h45 : On avertit, on PIÈGE, le DG :
  - “un accident, mais le site contrôle”
- *Réflexions sur le message*
  - *piège du leurre dans le message : sous contrôle*
  - *on ferme, on n ’ouvre aucune hypothèse, aucune option*
  - *rien sur l’appel du journaliste*

## *Le piège installé*

- 8h45 : le DG se piège
  - DG : “Bon, j ’espère que votre plan est bon et que vous n’aurez pas d ’autres mauvaises nouvelles à m’apporter !”
- *Réflexions sur l’attitude DG*
  - *fixe un cadre de fusible, bouc émissaire*
  - *fait savoir qu’il faudra filtrer les mauvaises nouvelles*
  - *destruction d’emblée de toute idée d’équipe (qui probablement n’existe d’ailleurs pas)*
- *La crise a placé ses têtes de pont : elle a déjà gagné*



## *II – Dans l'échec, à reculons*

# *N'y aurait-il pas un moyen de fuir ?*

- 8h46 : usine :
  - la situation est plus complexe... on en saura plus dans 25mn
- 8h50 : DG sort gros classeur rouge :
  - il ne l'a jamais vu
  - il cherche ce que les textes disent qu'il sensé faire
  - chacun regarde le DG tenter de s'y retrouver
- *Réflexions sur l'attitude DG*
  - *Il débarque ;*
  - *il cherche à se protéger, pas d'équipe autour de lui*

# *Attendons d'être sûrs...*

- 9h00 : on attend
  - “tant qu'on n'a pas de rapport précis, on ne peut rien faire”
- 9h01 : le DG est parti sans rien dire
  - X : “le DG est parti”
  - Y “si le dirigeant de crise n'est pas là, il n'y a pas crise”
- *Réflexions sur l'attitude DG*
  - *attitude défensive, rien de proactif, aucune réflexion*
  - *il n'y a toujours aucune équipe*

## *Dans la crise à reculons...*

- 8h51 : DG :
  - “attendons d ’être sûrs avant de déclencher la crise”
- 8h55 : Nouvel appel usine : plusieurs blessés
- 8h56 : DG :
  - “bon, je me replie en salle de crise”
- 8h59 : DG en salle de crise
  - “ça marche comment ? ”
- *Réflexions sur l’attitude DG*
  - *en rien préparé, va subir, seul*

# Décider !

- 9h01 : Un décideur, ça décide, ça donne des ordres :
  - le premier communiqué est critique : je veux le voir
  - dites à l'usine qu'aucun communiqué ne doit sortir sans que je l'ai validé ici
  - de toute manière, avec cette technologie, on a le temps
  - le moment venu je préviendrai le président
  - dites aux journalistes qu'il y aura un point de presse à 11h.
  - quand il y aura des infos sûres on contactera les ministères
- *Réflexions sur l'attitude DG*
  - *N réponses réflexes ; 0 question ; 0 consultation*

# *Tiens, y a plus personne ? !*

- 9h04 : Et s 'il n'en reste qu 'un...
  - le DG a quitté la salle
  - la cellule cesse instantanément de fonctionner
  - les gens s'en vont
  - d'autres viennent voir, prudemment
  - silences entendus
  - malaise
  - “est-ce qu 'il va s 'en tirer ? ” (le DG)

# *Faudrait qu'on s'organise*

- 9h07 : L'usine appelle
  - on lui dit de ne rien communiquer sans validation
- 9h08 : Plusieurs appels téléphoniques extérieurs
  - on répond au hasard ; on se sait quoi répondre
  - on répond que c'est maîtrisé, mais qu'on ne sait pas très bien où on en est ; on rappellera dès que le DG sera de retour, on ne sait pas où il est parti, mais il ne devrait pas tarder à revenir
  - on évoque une organisation, mais ça ne va pas plus loin

## *DG, le retour*

- 9h16 : DG revient
  - aucune synthèse
  - il veut que chacun mette un papier devant lui avec sa fonction
  - il veut une main courante, donc qu 'on installe un tableau
- 9h19 : On évoque un communiqué de presse :
  - “pas question de mettre en cause le système ! ”
  - “dire qu 'il y aura reprise rapide d 'activité”
  - “faut-il vraiment communiquer ? ”
  - “est-ce que l'usine a communiqué ? ”



## *L'imprimante !!*

- 9h20 : pas d'appel, donc on vaque à ses occupations
- 9h32 : usine : “17 blessés par intoxication”
- Réaction ? : aucune
- 9h37 : quelqu'un évoque l'information des familles (mais on passe à autre chose)
- 9h38 : on continue à réfléchir à un communiqué de presse
- On demande la venue du DRH : tombe dans le vide
- 9h49 : DG : “L'imprimante refuse de fonctionner !”

## *Furies*

- 9h53 : les téléphone en furie, on décroche tout, on repose sur les mauvais combinés, personne ne note rien
- 9h54 : DG triomphant, il vient de réparer l'imprimante!
- 9h55 : Enfin un accord général au sein de la cellule : on décide de dire : "Les blessures ne sont pas graves "

# *Décrochage*



- Aucun tableau de bord
- Aucune organisation
- Aucune équipe
- Pas de leadership
- Début de séparation d'avec la réalité

# *III – Un bunker de rêve...*



# *Bourbier du communiqué*

- 9h57 : on continue à rédiger le communiqué :
  - cœur du message : “blessés légers”
- 9h59 : réponse donnée à toute question :
  - “on rédige le communiqué !”
- 10h00 : on continue à rédiger le communiqué :
  - l’incident “ne pas utiliser le mot toxique qui pourrait affoler”
  - on déplore 12 blessés par intoxication, mais ils sont à l’hôpital
  - toutes les installations sont actuellement en sécurité
  - l’entreprise assumera ses responsabilités
  - les procédures de crise ont été mises en place

# *Un volontaire*



- 10h12 : le dircom a quitté la salle
  - il est instantanément désigné volontaire pour le point de presse TV

## *Tout va bien...*

- 10h21 : Information usine : des brûlés au second degré.  
Vite, on se rassure :
  - “ce n’est pas grave”
  - “un coup de soleil avec des cloques, c’est tout !”
  - “c’est un mois ou deux, c’est tout !”
- 10h22 : Enfin une bonne nouvelle : liaisons protégées avec le site
  - mais il n’y a personne pour répondre
- 10h23 : On discute dans le vide sur ce qu’auraient fait les pompiers

# *Interview télévisée*

- 10h24 : Dircom revient, apprend qu 'il est volontaire pour la télé, avec un conseil :
  - “Attention, ça peut être dangereux”
- 10h26 : Dircom s'en va affronter les caméras
  - aucune préparation collective
  - seul, aucun soutien
- 10h26mn 20s : Information : un des blessés vient de décéder
  - que va faire le groupe ? Silence... Repli...



# *Terreur et fortes paroles*

- 10h31 : quelqu'un se réveille :
  - “de toute façon le Dircom est prévenu...”
- Ambiance lourde
- 10h32 : quelqu'un brise ce mur d'inquiétude
  - “de toute façon, ce n'est pas une crise.”

# *TOUS AUX ABRIS !*

- ENCEINTE DE CONFINEMENT PROTÈGE LA CELLULE
- INSTRUCTION FILTRE : “NE PAS DÉRANGER”
- PERTE DE RÉFÉRENCES SUR :
  - LES FAITS,
  - LES ACTEURS,
  - LES ACTES,
  - LES PERCEPTIONS

# *IV – Le bunker en crise*



## *On patauge*

- 10h40 : on ne parvient pas à rédiger le communiqué
  - “Il vaut peut-être mieux ne pas communiquer du tout ? ”
  - “les choses changent trop, il vaut mieux ne rien donner de précis”
- 10h42 : Le dircom revient de l 'ITV
  - ne dit rien à personne
  - personne ne lui demande ce qu'il a dit
  - en fait, ça s'est très mal passé : “blessés légers !!! Vous vous moquez de nous !; si vous avez besoin de mentir, c'est que c'est très grave !”

# *On s'épuise à force de tout éviter*

- 10h45 : on discute encore du communiqué
  - “il faut le sortir comme ça, on en fera un autre après”
- 10h47 : Six personnes s'acharnent sur un énième projet
  - on n'y parvient pas, on passe au titre
- 10h48 : Eclair de lucidité
  - “le seul point important, c'est le mort et les blessés”
- 10h49 : Le cri du cœur
  - “avouez que s'il n'y avait pas eu de mort, c'était fait ! ”

# *finale*

- 10h55: Dans la confusion et l' 'épuiement général, enfin une décision :
  - “faites sauter le § 2”
- Tonalité finale du communiqué
  - “il y a eu un incident, mais rassurez-vous, le système technique est sauf !”