



# **CONDUITE DE CRISE**

## **RÔLES ESSENTIELS**

### **fiches de référence**

Mai 2000

**Patrick LAGADEC**



# **I – Mise en place de la cellule**

# 1. Cellule : mise en place

- par qui ?
  - le PC, le dirigeant saisi... ou le premier averti : souplesse
- fiche pour les outils de base

# fiche

## outils de base pour mise en opérations

- AFP, autres agences de presse
- sécurisation de la salle
- vérifier, brancher téléphones, fax, etc.
- allumer ordinateur
- sortir fiches, cartes et documents
- mettre en activité les tableaux photocopieurs
- préciser les affectations
- informer les acteurs clés, par modèle à disposition

## Mise en place cellule : suppose...

- une pratique effective des outils :
  - sinon : effort épuisant, et perte de temps critique dès le début de la crise
- une connaissance des pièges et impératifs
  - oubli systématique d'avertir ouverture salle de crise
  - susciter de la collaboration, alors que cellule souvent perçue comme illégitime
  - ouvrir des canaux vers l'externe, très tôt
  - penser « enveloppe », au-delà du fait immédiat
  - penser durée



# II – Structuration

# Grandes composantes

- Trois composantes essentielles :
  - technique-opérations
  - communication
  - décision
- Un appui clé :
  - logistique
- Un appui utile :
  - observateur stratégique

# Décision

- Décision :
  - sur les grands problèmes de fond
  - très petit nombre de personnes
  - des personnes rompues à la crise, plus que des spécialistes techniques
  - questionnement, anticipation
  - ciment interne + très ouvert sur l'externe
  - lignes stratégiques



## 2. Technique

- Technique :
  - spécialistes, mais avec approche de généralistes
  - pas le travail des opérationnels : passe commande
  - réponses complexes, conduite des écarts
  - travail collectif, et non des bastions additionnés
  - prépare questions de fond, options

## 2. Communication

- **Conception** (sur la base d'une anticipation et d'une veille)
  - propose stratégie de communication au directeur de crise
  - intègre toutes cibles : victimes, médias, clients, interne, etc.
  - rédige les messages-clés et les fait valider
  - appui, préparation des porte-parole
  - préparation des points de presse
  - écoute : des médias, des informations, des rumeurs
  - livre de bord et archivage

# Communication : thèmes clés

- causes ?
- responsabilités ?
- défaillance technique ou erreur humaine ?
- et maintenant, quelles mesures ?
- précédents ?
- peut se reproduire ?
- sécurité suffisante ? économies, réduction d'effectifs ?
- défaut de cohérence interne
- indemnisation, prise en charge

# Logistique

- Logistique :
  - appui aux cellules : matériel, filtrage, relève, etc.
  - anticipation de la durée
  - déplacements

# Fonctionnement cellule : suppose...

## ■ préparation technique

- préparation de chacun à trouver ses marques dans sa cellule

## ■ préparation de fond :

- entraînement à la capacité de distance critique et d'anticipation
- entraînement à tisser des liens externes



# **III – Directeurs de cellule de crise**

# Directeur : fonctions de base

- assiste les dirigeants
- organise le travail collectif, dans la durée
- réunit les compétences nécessaires
- s'assure qu'on ne s'enlise pas : scénarios bien explorés
- se fait assister d'un observateur qui mettra à jour les tableaux de bord

# Directeur : fonctions de base

- veille à faire fonctionner des équipes intégrées, non des fonctions juxtaposées
- Évite les pièges majeurs :
  - perdre de vue la dynamique d'ensemble
  - sombrer dans le détail
  - se bloquer dans une logique unique et figée
  - se substituer aux opérationnels
  - oublier des acteurs majeurs, très exposés



# Directeur : fonctions de base

- Fait tenir à jour les tableaux de bord
  - mains courantes
  - tableau synthétique
  - carte des acteurs
  - **tableau de bord stratégique**
- Construit informations, expertise, questions, anticipations
- Organise des synthèses régulières

# TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE

- Faits essentiels
- Scénarios enveloppes et surprises possibles
- Maillons faibles et pièges possibles
- Gaffes déjà commises ou possibles
- Lectures externes et rumeurs
- Décalages, dérives et ruptures à haut risque
- Avancées réussies

jour - heure, auteur, n°

# Directeur de crise

## Premières actions à conduire

- ouvrir les tableaux de bord, noter
- attribution des téléphones
- annoncer l'ouverture de la cellule
- sortie des documents utiles, demandes
- **premier cadrage stratégique : de quoi s'agit-il ?**
- définition des rôles de chacun
- concertation avec le terrain

# Directeur de crise

## Premières actions à conduire

- demande de venue d'un observateur
- préparation d'une liste de personnes à faire venir
- préparation de la relève, si la crise dure
- suivi des numéros verts
- veille internet

## Directeur cellule : suppose...

- Un entraînement régulier :
  - premières actions
  - capacité conduite d'un groupe multifonctions
- Un vivier de directeurs de cellules de crise :
  - entraînement collectif
  - retour d'expérience
  - simulation



# **IV – Participants cellule de crise**

# Participant : rôle

- prend en charge une dimension, dans un contexte global
- n'est pas seulement là pour protéger son territoire (!)
- s'assure que sa propre direction est mobilisée
- fait le lien, passe des commandes, fournit et demande de l'information
- est doté de capacité personnelle de décision

# Participant : suppose...

- **une préparation technique :**
  - délai de mobilisation
  - outils spécifiques prêts pour un travail en cellule de crise centrale
  - relais dans son propre secteur et liens externes
- **une préparation de fond :**
  - s'investir dans une cellule au service de l'ensemble
  - capacité de questionnement dépassant son propre secteur





# V – Dirigeant

# Dirigeant : fonctions de base

- pilotage d'ensemble
- premières grandes décisions d'urgence
- s'assure de la mobilisation d'ensemble
- alerte le dirigeant directement compétent
- informe régulièrement le cercle dirigeant
- fait le lien avec tutelles et clés externes

# Dirigeant : quelques repères

- se libérer et prendre en charge
- se concentrer sur le pilotage d'ensemble
- opérer les choix critiques
- faire un point immédiat des retards accumulés
- s'assurer de la bonne structuration d'ensemble
- s'assurer de la bonne ouverture des réseaux
- effectuer un premier cadrage des responsabilités
- se préparer à communiquer

# Dirigeant : quelques repères

- ouvrir les situations bloquées
- initiatives hardies
- protéger la cellule d'intrusions inopportunes

# Dirigeant : réactions immédiates

- mobiliser le directeur de cellule de crise d'astreinte
- voir avec lui la composition de la cellule
- s'assurer que le terrain a posé les gestes nécessaires
- au besoin activer les numéros verts

## Dirigeant : suppose...

### ■ Un entraînement régulier :

- interrogations sur les terrains les plus délicats
- capacité d'intervention en mode “amiral” (en recul)
- capacité d'intervention personnelle directe sur points critiques
- entraînement collectif avec les autres dirigeants
- entraînement spécifique avec le Président



# VI – Président

# Président, fonctions clés

- options fondamentales
- actes symboliques et interventions majeures
  - externes, internes
  - déplacements
- liaisons institutionnelles majeures



# Président, suppose

- Un entraînement régulier :
  - Une implication personnelle dans ces dossiers
  - Des entraînements spécifiques et personnels sur les questions les plus difficiles