



Prise en main

Réactivité flash

+

Mettre en place sa capacité stratégique



Niveau faible

- Désorganisation

- Pas grand monde...
- Des gens arrivent, ne savent pas comment ça marche...???
- On se fixe sur le premier problème technique rapporté
- On ne constitue pas la cellule
- Ni tableau de bord stratégique, ni tableau des acteurs
- **Pas de prise en main claire, avec affichage des logiques**

- Focalisations pièges

- « Attention, panique », « tout est sous contrôle », « incident »
- Instructions sauvages : « aucun communiqué par le terrain tant que pas validé ici »
- Fausses vérités : « Tant qu'on n'a pas de diagnostic sûr, de chiffres sûrs, on ne peut rien faire, rien dire »
- On s'agite, aucun recul



Repères – action

- Directeur de salle de crise stratégique
 - prise en main immédiate
 - répartition des tâches
 - concision, précision, netteté
 - mot d'ambiance
- Refus
 - de se laisser piéger par des discours techniques
 - de se laisser piéger par des discours rassurants
 - combat instantané de tout évitement : « ce n'est pas nous, ce n'est pas grave ! »



Repères - cadrage

- Pilotage
 - Un pilote clair et ferme, qui prend du recul
 - De quoi s'agit-il ? :
 - technique, acteurs, communication, pilotage
 - Urgences immédiates : va très vite, Président
- Organisation :
 - Mobiliser
 - Répartir les rôles
 - Tableau stratégique, tableau des acteurs, Observateur
- Focalisation
 - La compétence stratégique de la cellule
 - Refus des questions tout micro management techniciste
 - Réactivité flash + Anticipation



Repères - cadrage

- S'interroger sur les actions et communication à engager par le plus haut niveau
- Identifier les erreurs majeures de positionnement stratégique à éviter absolument
- Mobiliser le système pour qu'il s'investisse en anticipation, sans attendre le déferlement des événements



Repères - attitude, comportement

- Implication forte :
 - “Ça va être dur, long, mais je suis avec vous jusqu’au bout”
- Ligne :
 - “Je vous propose telle ligne de positionnement et d’action”
- Adhésion :
 - “Est-ce que tout le monde est d’accord, quelles objections ?”
- Action :
 - “Bon, très concrètement, je propose que untel passe au tableau et...”



Pièges

- Ce travail est épuisant
- Attention à l'arrivée de gens
 - qui se croient autorisés à tout arrêter
 - pour se faire expliquer les détails
 - et donner des instructions décalées,
 - d'autant plus abruptes qu'elles sont inopportunes
- Peut avoir raison du meilleur directeur de crise
- Se faire aider par l'observateur stratégique
- Attention : les organisations ne sont pas du tout configurées pour les crises, tranches napolitaines



Exigences

- **ATTENTION :**

- À ce stade initial, tout écart est définitivement disqualifiant
- Inutile de faire de longs exercices tant que l'on n'est pas formé pour ce tout premier stade des crises

- **Exigences :**

- Que chacun connaisse la salle et son fonctionnement
- Que chacun ait été formé à l'intervention en cellule stratégique
- La compétence n'est pas donnée par la promotion : il faut l'acquérir
- Entraîner spécifiquement à la prise en main instantanée des cellules Dirigeants
- Ce sont des questions de culture, d'attitude, et non de PLANS PAPIERS



Prise en charge

Continuer la prise directe

Consolider sa capacité de pilotage en recul



Niveau faible

- On s'enfonce dans les détails techniques
- Sans construire de réseaux
- Sans anticipation, sans recherche active d'information
- On *évoque* n initiatives, on zappe : zéro mise en acte
- Si quelqu'un lance une question délicate, une alerte :
 - silence de mort, consultation fébrile des papiers
 - on botte en touche, on passe à autre chose,
 - on va voir si la photocopieuse marche
- On se met tous à tenter de rédiger un communiqué :
 - « un simple incident, tout est sous contrôle »
 - « on sera transparent »



Niveau faible

- Le Président arrive :
 - On lui dit que tout va bien
 - On n'a aucun tableau de bord à lui présenter
 - Il lui faut 1h30 pour poser toutes les questions, et ne rien avoir
 - Il donne des lignes générales
 - Il s'en va
 - On a planté le Président
- On revient aux occupations d'avant :
 - lire les dépêches, rédiger le communiqué disant qu'il ne se passe rien, réparer la photocopieuse...



Niveau faible

- La cellule se met en ilôtage :
 - Aucun lien externe
 - Aucun lien avec les autres cellules en interne
 - Éclatement de la cellule elle-même
 - Le Directeur de crise bientôt isolé
- Camouflage
 - Trop angoissant : on va tout faire pour masquer les difficultés
 - Tout le monde s'affaire, à ne rien produire
 - On déverse des assertions creuses cimentant le vide
 - Quiconque insiste pour apporter de la lucidité est exclu
 - On fait de la sémantique : « C'est un incident, pas un accident ! »
 - Une règle d'or affichée : « Ne pas déranger »
 - On contrebalance en injectant quantités d'informations fausses et rassurantes dans tout le système



Repères - action

- « Stop, une personne en réponse, les autres avec moi on fait un point »
- « Quels sont les pièges, écarts, dérives ? »
- « Qu'a à dire l'observateur ? »
- « Quelles options ? »
- « Quelles initiatives ? »
- « Qui faut-il aider ? »



Repères - cadrage

- Recherche active des signaux de dérive, surprises
- Explicitation acharnée : questions, difficultés, pièges
- Travail sur les réseaux : internes, externes, non officiels
- Tableau de bord stratégique disponible à tout moment
- Vigilance sur la tenue du système interne, jusqu'à la cellule
- Clarification des urgences, du moyen terme, du long terme à prendre en compte dès ce moment
- Conduite de la communication
- Recherche d'initiatives hors cadres, fortes



Repères - vigilance

- Détecter tout évitement, toute fuite de la part de la cellule :
 - 1 seul refus d'obstacle et la course est perdue
- Détecter toute information édulcorée remontant des niveaux opérationnels
- Détecter toute insuffisance de lien avec les systèmes externes
- Détecter toute insuffisance vis-à-vis des victimes
- Faire la chasse aux « cartons rouges » en matière de communication



Repères – acharnement

- « Vous êtes vraiment certain de ce que vous venez de m'assurer ? »
- « Donnez-moi vos hypothèses enveloppes, vos doutes, ce qui vous inquiète »
- « Que chaque cellule me fournisse son tableau de bord stratégique »
- « Donnez-moi des options multiples »
- « Qu'est-ce que nous avons promis et que nous n'avons pas tenu ? »
- « Quelle est la qualité de nos liens avec l'interne, avec l'externe ? »
- « Quelles lignes de faille se dessinent ? »



Repères – acharnement

- « Si vous étiez un acteur externe, sur quoi porteraient vos critiques à notre endroit ? »
- « Quelles nouvelles données radicales émergent ou pourraient émerger ? »
- « Qu'est-ce qui pourrait paraître indigne dans notre positionnement ? »



Pilotage réseaux

S'inscrire dans des environnements
instables et ouverts



Niveau faible

- On se recroqueville : « chacun pour soi »
- On se le redit : « nous, on n'est pas chargé de l'extérieur »
- Pas de lien : on apprend ce que font les autres, soit par les médias, soit par des appels *après* les points de presse
- On déplore ce que font les autres



Repères - questionnaire

- ***s'arracher à l'interne***
- quels sont les autres acteurs ?
 - les acteurs attendus ?
 - les acteurs disparus ? en chute libre ?
 - les maillages et démaillages ? les atomisations ?
 - les acteurs surprises et aberrants ?
- quelles sont leurs visions du monde ?
- quels sont leurs tableaux de bord ?



Repères - action

- Etablir des liens *avant* d'y être contraint
- Arrêter des modes de fonctionnement précis
- Echanger sur les anticipations et tableaux de bord
- Echanger sur les projets de communiqué
- Tenir un tableau de bord du fonctionnement global, hors de son organisation propre



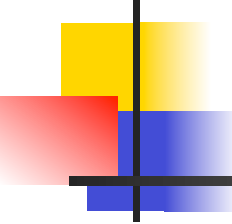
Repères - ligne

- Proposer des liens au plus tôt
- But : comprendre les visions respectives
- Echanger des interrogations
- Examiner ce qu'on pourrait faire d'intelligent en commun
- Tenir le lien dans la durée
- Echanger sur les difficultés, les erreurs



Repères – initiatives créatrices

- « Que faire d'intelligent avec les gens ? »
- « Comment pouvons-nous vous aider ? »
- « Quels nouveaux acteurs contribuer à faire émerger ? »
- « Quelles nouvelles visions contribuer à faire exister ? »
- « Quelles nouvelles lignes d'action et de responsabilité promouvoir ? »



Repères – Président

- Prise en charge des problèmes inédits
- Options fondamentales et nouvelles données critiques
- Actes symboliques et interventions majeures : interne, externe
- Liaisons institutionnelles clés



Pilotage moments critiques

Points de presse essentiels



Niveau faible

- Le dirigeant subit un media-training
- Dit ce que les communicants lui disent de dire
- Rien d'autre ne lui a été dit par la cellule stratégique – qui ne sert à rien
- C'est la com qui pilote...



Repères

- Cadrage stratégique avant le point Presse
- Lien avec autres réseaux
- Injecter de l'intelligence stratégique, du sens, du lien...
 - et pas de la com lénifiante passe-partout
- Ouvrir soi-même des interrogations
- Garder la main, par cette intelligence politique



Pilotage moments critiques

Passage de témoin



Niveau faible

- On plonge le nouvel arrivant dans la confusion
- Aucun point stratégique
- Le nouvel arrivant, pour y voir clair, demande un point technique : il a perdu...



Repère

- Le nouvel arrivant va prendre la main
- On lui fait un point stratégique
- Il re-clarifie les plus grands enjeux
- Il se recadre avec l'observateur
- Il a un mot pour sa cellule



Pilotage moments critiques

Basculement, aggravation majeure

Des faits

De la confiance



Niveau faible

- On fait comme si cela n'existait pas
- On va voir si les plateaux-repas arrivent
- On se rassure tout de suite : « ce ne doit pas être si grave, restons optimistes ! »



Repères

- Attention, point de situation immédiat
- Pour que l'on soit tous sur la même base
- Exiger un nouvel examen de la situation sous tous ses angles
- Se demander quelles initiatives prendre



Pilotage moments critiques

Fin de crise



Niveau faible

- Bon...
- Chacun sort au fil du temps qui s'effiloche
- Et la crise rebondit furieusement : c'était une fausse fin



Repères

- Il semble que ce soit fini
- Peut-on y réfléchir tous ensemble : quels pièges ?
- Quelques personnes en vigilance, pour des reprises de crise
- Débriefing demain, pour un pilotage de l'après-crise et de la cicatrisation