



**KIT SIGNATURE TWIST**

# Kit cellule de crise

Organigramme, fiches rôles, gabarits, checklist activation

Par **Benoît Labalette**, consultant Twist Conseil. Kit opérationnel pour activer, animer et capitaliser une cellule de crise. [Voir sa fiche](#). Mai 2026.

**La cellule de crise est l'instance temporaire de pilotage activée pendant une crise. Elle regroupe les rôles indispensables pour décider sous incertitude, communiquer et coordonner l'action. Ce kit fournit les outils pour la construire à froid, l'activer en moins de 30 minutes et la faire vivre sous pression.**

**5 rôles**

indispensables  
au noyau de la cellule

Détaillés p.3 à 6

**30 min**

pour activer une cellule  
avec la checklist Twist

Détaillée p.7

**8**

erreurs récurrentes  
à neutraliser

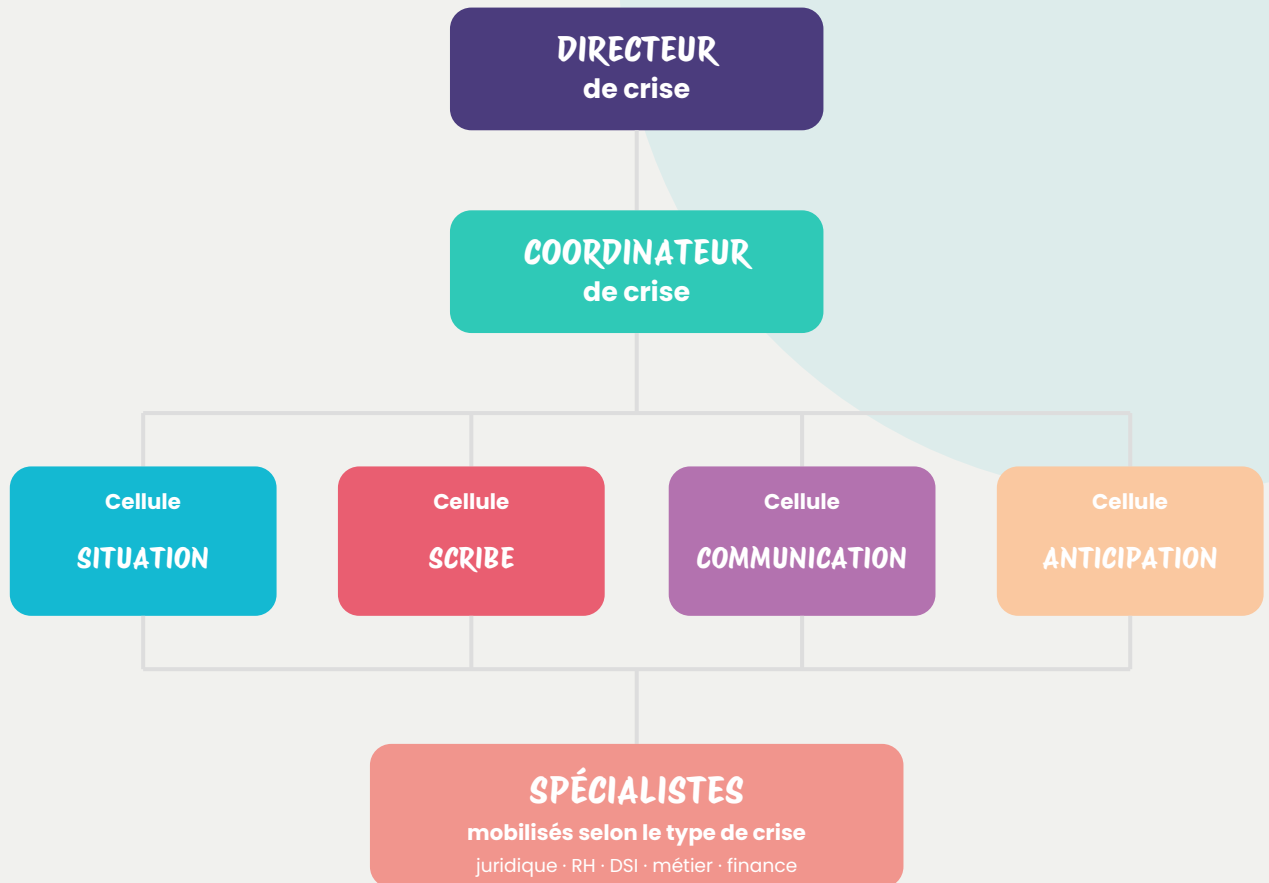
Détaillées p.10

« Une cellule de crise sans RACI écrite est une cellule qui va improviser sous pression. Ce kit n'est pas une procédure de plus, c'est un outillage qui permet aux équipes de décider, communiquer et capitaliser sans réinventer le format à chaque crise. »



**CE QUI EST DANS LE KIT**

# Organigramme type de la cellule



Organigramme universel, composition adaptée à la taille et au type d'organisation

L'**organigramme** de la cellule est universel mais sa **composition exacte** dépend de l'organisation (commune, ETI, hôpital, association). Au sommet, le **Directeur de crise** décide. Le **Coordinateur de crise** anime la cellule au quotidien. Les **4 cellules opérationnelles** (Situation, Scribe, Communication, Anticipation) fonctionnent au même niveau, chacune avec sa mission propre. Les **spécialistes** métier sont mobilisés ponctuellement selon le type de crise. La cellule Scribe est **juridiquement centrale** : elle tient la main courante, document de référence pour le RETEX et les contentieux éventuels.

**Cercle restreint** : 5 à 8 personnes, plafond à 10. Au-delà, la qualité décisionnelle se dégrade. **Cercle étendu** : 5 à 15 personnes complémentaires, consultées entre les séances selon les sujets.

**FICHES RÔLES (1/3)**

# Directeur et Coordinateur de crise

**FICHE RÔLE #1**

## Directeur de crise

**Mission.** Arbitre, décide, engage l'organisation. Tient le cap stratégique malgré l'incertitude. Représente l'institution face aux parties prenantes lourdes.

**Profils types.** Dirigeant, maire, DG, président d'association, directeur d'établissement. Ou son adjoint désigné à froid. Jamais quelqu'un qui découvre son rôle.

**Indispensables (livrables à froid).**

- Délégation écrite et signée précisant son périmètre d'engagement
- Habilitation pour engager dépenses d'urgence, décider évacuations, autoriser communication
- Suppléant désigné formellement avec passation automatique
- Briefing « 5 minutes » sur la situation à chaque arrivée

**FICHE RÔLE #2**

## Coordinateur de crise

**Mission.** Anime la cellule, garantit le rythme des points de situation, fait circuler l'information, trace les décisions, s'assure de leur exécution. Bras opérationnel du Directeur de crise.

**Profils types.** Cadre expérimenté en pilotage de projet ou en conduite d'opérations. Profil méthodique, capable de tenir un cadre sous pression sans rigidifier.

**Indispensables (livrables à froid).**

- Trame d'animation des points de situation (toutes les 2 à 4 heures)
- Tableau de suivi des décisions et actions tracé en continu
- Procédure d'escalade et de désescalade des arbitrages
- Coordination avec scribe et experts mobilisés

**FICHES RÔLES (2/3)**

# Communication et Situation

**FICHE RÔLE #3**

## Cellule communication

**Mission.** Construit et tient le récit de la crise. Communication interne aux équipes, externe aux médias, relations presse, réseaux sociaux, porte-parolat.

**Profils types.** Directeur communication, chargé presse senior, consultant communication de crise. Profil rapide, capable de produire un message validable en moins de 30 minutes.

**Indispensables (livrables à froid).**

- Annuaire presse à jour (médias locaux, spécialisés, nationaux)
- Modèles de communiqué pré-rédigés (3 à 5 scénarios types)
- Process de validation (qui valide quoi en combien de temps)
- Compte réseaux sociaux maîtrisé (mot de passe, droit de publication)

**FICHE RÔLE #4**

## Cellule situation

**Mission.** Collecte, recoupe et synthétise l'information disponible. Produit la carte de situation à jour. Alimente la décision avec des données qualifiées (fiabilité de la source notée).

**Profils types.** Analyste, officier de renseignement ou de sécurité, contrôleur de gestion. Profil rigoureux, formé à la pondération des sources et à la synthèse rapide.

**Indispensables (livrables à froid).**

- Grille de qualification source (méthode OTAN A1-F6 ou équivalent)
- Tableau de situation à jour mis à disposition de tous
- Cartographie temps réel des impacts (personnes, sites, ressources)
- Veille médias et réseaux sociaux croisée avec sources internes

**FICHES RÔLES (3/3)**

# Anticipation et Scribe

**FICHE RÔLE #5**

## Cellule anticipation

**Mission.** Se projette à 24h, 48h, 72h. Travaille les scénarios d'évolution. Prépare les décisions qui viendront. Évite l'effet tunnel sur la situation présente. Indispensable dès que la crise dure.

**Profils types.** Chargé de mission stratégie, planification ou prospective. Profil capable de raisonner à plus longue échéance que la cellule opérationnelle, sans s'éloigner des contraintes réelles.

**Indispensables (livrables à froid).**

- 3 scénarios d'évolution probables actualisés toutes les 12 heures
- Anticipation des décisions à venir (qui décide quoi à H+24, H+48)
- Veille sur les facteurs externes (météo, médias, parties prenantes)
- Préparation des décisions d'arrêt ou de pivot stratégique

**FICHE RÔLE #6**

## Scribe / secrétaire

**Mission.** Tient la main courante en continu. Log des décisions, horodatage, rétention documentaire. Document juridiquement central pour le RETEX et les contentieux éventuels.

**Profils types.** Assistant de direction, secrétaire général, juriste. Profil méticuleux capable de noter sans interpréter. Idéalement formé à la prise de notes en cellule de crise.

**Indispensables (livrables à froid).**

- Modèle de main courante imprimable et numérique (horodatage)
- Procédure de validation (relecture par le Coordinateur en fin de séance)
- Conservation 5 ans minimum (10 ans recommandé pour collectivités)
- Format exportable pour le RETEX et la transmission aux autorités

**EXPERTS MOBILISÉS**

# Compétences à mobiliser selon le type de crise

Au-delà des 5 rôles indispensables, la cellule mobilise des **experts métier** selon le type de crise rencontré. Ces experts ne sont pas dans la cellule en permanence : ils sont **convoqués au juste moment**, contribuent, puis repartent vers leur poste opérationnel. Cette logique préserve la qualité décisionnelle du cercle restreint.

**Juridique**

Évalue les risques contentieux, valide les communications sensibles, alerte sur les obligations légales (notification CNIL, déclaration ARS, alerte préfecture).

**Ressources humaines**

Gère les implications RH : arrêts de travail, droit de retrait, suivi des équipes exposées, accompagnement post-traumatique.

**DSI / RSSI**

Indispensable en cas de crise cyber. Pilote la réponse technique, l'isolement, la communication ANSSI, la restauration.

**Métier (cœur de l'organisation)**

Apporte la connaissance fine du domaine impacté : production, exploitation, soin, éducation, etc. Conditionne l'efficacité des décisions opérationnelles.

**Finance / contrôle de gestion**

Évalue le coût des décisions d'urgence, prépare les engagements budgétaires, organise la traçabilité des dépenses exceptionnelles.

**Affaires publiques / élus**

Coordination avec les autorités, parlementaires, préfecture, autorités de tutelle. Indispensable dès que la crise sort de l'organisation seule.

**Psychologue / soutien**

Soutien psychologique des équipes exposées et des décideurs eux-mêmes. Trop souvent négligé. Présence dès H+24 recommandée.

**Logistique / continuité**

Active la chaîne d'approvisionnement de crise, les solutions de repli, les hébergements d'urgence, la restauration collective.

**ACTIVATION 30 MINUTES**

# Checklist d'activation de la cellule

De la qualification d'alerte au premier point de situation, la cellule doit être **activable en moins de 30 minutes**. Voici la séquence opérationnelle Twist, calibrée sur les exercices ORSEC réels.

**01****H+0 à H+5 · Qualification d'alerte**

Le veilleur ou l'agent qui reçoit l'alerte qualifie en 60 secondes (impact personnes / activité / réputation) selon une grille pré-définie. Si seuil atteint, déclenchement immédiat.

**02****H+5 à H+10 · Activation des rôles**

Le Directeur de crise est appelé par le Coordinateur en premier, qui lui transmet 5 informations cadres. Les autres rôles sont activés en cascade selon l'annuaire de crise (téléphone et SMS doublés).

**03****H+10 à H+15 · Salle de crise**

Ouverture de la salle dédiée. Branchement des écrans, allumage de la main courante numérique, affichage du tableau de situation initial. Vérification des moyens de communication.

**04****H+15 à H+20 · Premier brief**

Brief en 5 minutes par le Coordinateur : situation initiale, qualifications, premières mesures prises. Tour de table de 30 secondes par membre pour valider la compréhension partagée.

**05****H+20 à H+25 · Première décision**

Décision « stop ou marche » : sommes-nous bien en cellule de crise, ou faut-il désescalader ? Si crise confirmée, déclaration formelle, mise en route du SITREP H+0.

**06****H+25 à H+30 · Cadrage opérationnel**

Distribution des premières actions (qui fait quoi pour les 2 prochaines heures). Plan de communication H+1. Convocation des experts métier nécessaires. Premier point fixé à H+2.

**GABARIT POINT DE SITUATION**

# Ordre du jour d'un point de cellule

Cadre standard d'un point de situation en cellule de crise, à adapter selon le type d'événement et la phase. Cadence type : **toutes les 2 à 4 heures** en phase aiguë, allongé à 6-12 heures en phase de stabilisation.

HORAIRE	DURÉE	POINT	DESCRIPTION
00:00	1 min	<b>Ouverture</b>	Le Coordinateur ouvre la séance, rappelle l'heure, le numéro du point et les présents. Tour rapide de validation (« qui est en ligne »).
00:01	5 min	<b>Tableau de situation</b>	La cellule situation présente la mise à jour : nouveaux faits, parties prenantes impactées, ressources mobilisées. Source A1 / F6 indiquée.
00:06	5 min	<b>Communication</b>	La cellule communication présente les messages diffusés depuis le point précédent, les retours et les actions à venir (publication, interview, notification).
00:11	3 min	<b>Anticipation</b>	La cellule anticipation présente les scénarios d'évolution à H+24, H+48. Signale les décisions à préparer maintenant.
00:14	5 min	<b>Arbitrages en cours</b>	Le Directeur de crise tranche les arbitrages en suspens (engagement de moyens, communication sensible, autorisation d'action). Décisions tracées par le scribe.
00:19	3 min	<b>Actions prochaines</b>	Le Coordinateur liste les actions des 2 prochaines heures avec porteur et délai. Validation par le Directeur de crise.
00:22	3 min	<b>Sortie et synthèse</b>	Le Coordinateur clôt la séance, confirme l'heure du prochain point, vérifie la diffusion SITREP. Main courante validée par le Directeur de crise.

**Durée totale type : 25 minutes** en phase aiguë. Au-delà, la cellule fatigue et la qualité décisionnelle baisse. Pour les sujets longs, ouvrir un sous-groupe dédié hors cellule.

**GABARIT MAIN COURANTE**

# Journal horodaté des décisions

La **main courante** est le document juridiquement central de la cellule. Elle trace en continu les faits, décisions, actions et arbitrages, horodatés à la minute. Document de référence pour le RETEX et les éventuels contentieux. Conservation **5 à 10 ans** selon le secteur.

HORODATAGE	SOURCE	TYPE	CONTENU	AUTEUR
14h22	Préfecture	FAIT	Alerte officielle reçue : événement industriel site A, périmètre 500m, évacuation prescrite	Coord.
14h25	Cellule situation	FAIT	120 personnes recensées dans le périmètre, dont 12 vulnérables (EHPAD à 300m)	Situation
14h28	Directeur de crise	DÉCISION	Activation cellule de crise niveau 2. Bascule en astreinte renforcée des moyens.	Dir.
14h31	Directeur de crise	DÉCISION	Communication grand public différée à H+15 pour validation préfectorale	Dir.
14h35	Direction métier	FAIT	Confirmation des effectifs présents sur site. 3 absents signalés.	Coord.
14h42	Directeur de crise	ARBITRAGE	Maintien des cours dans les établissements scolaires hors périmètre. Note interne en préparation.	Dir.

**Types canoniques** : FAIT (information entrante), DÉCISION (engagement de l'organisation), ARBITRAGE (résolution d'un dilemme), ACTION (mise en œuvre), COMMUNICATION (message diffusé). Au minimum 5 types pour différencier les nature d'entrées.

**ERREURS RÉCURRENTES**

# 8 erreurs à neutraliser

Les erreurs les plus fréquentes observées en cellule de crise lors d'exercices ORSEC. Toutes neutralisables par des dispositifs structurels mis en place à froid.

**01****Activation tardive**

On hésite à déclarer la crise, on perd 30 à 60 minutes en délibérations préalables. Antidote : seuils numériques d'activation pré-définis, jamais discutés en séance.

**02****Cellule trop large**

Au-delà de 10 personnes en cercle restreint, la qualité décisionnelle s'effondre. Antidote : distinction cercle restreint (5-8) / cercle étendu (consulté hors séance).

**03****RACI absente**

Personne ne sait qui décide quoi. Les décisions se diluent. Antidote : RACI formalisée par décision-type avant la crise, affichée dans la salle de crise.

**04****Main courante négligée**

Le scribe est sous-équipé, sous-formé, ou interrompu. Antidote : profil dédié, formé, jamais multi-tâches, validé par le Coordinateur à chaque fin de séance.

**05****Pas de cellule anticipation**

Toute l'énergie va sur la situation présente. Personne ne prépare H+24, H+48. Antidote : rôle d'anticipation explicite, séparé du pilotage opérationnel, dès la 2e séance.

**06****Communication tardive**

La cellule attend de tout savoir avant de communiquer. Le vide se remplit de rumeurs. Antidote : 1er communiqué à H+1, même partiel, principe de pré-engagement.

**07****Pas de point d'arrêt**

La cellule continue à tourner par inertie alors que la phase aiguë est passée. Antidote : critères explicites de désactivation tracés dès l'activation.

**08****RETEX bâclé ou jamais conduit**

La capitalisation est repoussée puis oubliée. Antidote : date de RETEX fixée à la désactivation, 4 à 6 semaines après. Méthode non-punitives.

**SYNTHÈSE**

# Comment utiliser ce kit

Ce kit n'est pas un outil de plus à classer. Il sert **uniquement** s'il devient le standard de votre organisation, partagé, exercé, mis à jour annuellement.

## À froid (avant toute crise)

- Désigner nominativement les 5 rôles + 2 suppléants par rôle
- Établir la RACI par décision-type, validée par la direction
- Identifier la salle de crise et la rendre activable en 30 min
- Constituer l'annuaire complet (cellule + experts + autorités)
- Imprimer ce kit et l'afficher dans la salle de crise

## Tous les 6 mois

- Exercer la séquence d'activation 30 min (au minimum table top)
- Mettre à jour l'annuaire (départs, changements de poste)
- Réviser la RACI si l'organisation a évolué
- Former 1 à 2 nouveaux profils pour étoffer le vivier
- Faire un RETEX sur le dernier exercice ou événement

## Pendant la crise

- Appliquer la séquence 30 min sans la discuter
- Tenir la main courante en continu, validée à chaque point
- Respecter la cadence des points de situation (toutes les 2-4h)
- Garder le cercle restreint à 8 max, ouvrir un cercle étendu si besoin
- Activer la cellule anticipation dès la 2e séance

## Après la crise

- Programmer le RETEX dans les 4 à 6 semaines
- Conserver la main courante 5 à 10 ans selon le secteur
- Mettre à jour ce kit avec les enseignements concrets
- Communiquer aux équipes les ajustements apportés
- Capitaliser dans la culture du risque de l'organisation



## L'AUTEUR DE CE KIT

# Benoît Labalette

## Consultant Twist Conseil, expert cellule de crise et facteur humain



Ancien logisticien Médecins Sans Frontières (Soudan, Ukraine), diplômé d'IRIS Sup'. Benoît a animé des dizaines de cellules de crise réelles et d'exercices ORSEC. Ce kit synthétise les standards opérationnels qu'il déploie auprès des collectivités, hôpitaux et entreprises accompagnées par Twist Conseil.



[benoit@scopic.fr](mailto:benoit@scopic.fr)

06 32 89 01 81

[Fiche profil](#)

## POUR ALLER PLUS LOIN SUR TWIST-CONSEIL.FR

### Pages clés

› **Guide complet : cellule de crise (composition, RACI, war room)**

[twist-conseil.fr/cellule-de-crise-guide/](https://twist-conseil.fr/cellule-de-crise-guide/)

› **Service Twist : construire votre cellule de crise**

[twist-conseil.fr/construire-sa-cellule-de-crise/](https://twist-conseil.fr/construire-sa-cellule-de-crise/)

› **Décision sous stress et biais cognitifs en cellule**

[twist-conseil.fr/biais-cognitifs/](https://twist-conseil.fr/biais-cognitifs/)

› **Guide complet de l'exercice de crise**

[twist-conseil.fr/exercice-de-crise/guide/](https://twist-conseil.fr/exercice-de-crise/guide/)

› **Apprendre des crises via le RETEX structuré**

[twist-conseil.fr/retex-gestion-de-crise/](https://twist-conseil.fr/retex-gestion-de-crise/)

## CADRES DE RÉFÉRENCE

Norme ISO 22361:2022, management de crise, lignes directrices internationales.

Code de la sécurité intérieure, articles L731 et suivants (PCS / PICS).

John Boyd, boucle OODA (Observer, Orienter, Décider, Agir).

Dave Snowden, cadre Cynefin, distinction simple / compliqué / complexe / chaotique.

Gary Klein, Sources of power: How people make decisions, MIT Press, 1998.

DGSCGC, doctrine ORSEC et coordination interservices en crise.

**TWIST — Accompagnement opérationnel en gestion de crise**

**« Plan + exercice + culture, toujours articulés. »**