

Le Groupe de Place Robustesse (GPR)

ANTICIPATION EN SITUATION DE CRISE

Guide méthodologique
à destination des entités
volontaires du GPR

Version publique

COORDINATION ET RELECTURE DU DOCUMENT

Raffaella CARTIGNY

Banque de France - DGSO/DIIF/SRIM/SGPR

Paul CAPOCCI

Banque de France - DGSO/DIIF/SRIM

RÉDACTION DU DOCUMENT

Jérôme BERTIN

Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Aïcha BAILI

Société Générale

Nicolas BRESSET

BPCE

Justine KEITH

BPCE

Romain MOREAU

FBF

Gabriel SERRA

Caisse des Dépôts et Consignations

Pauline TEILLET

BNP Paribas

Didier VERZOTTI

Crédit Agricole SA

PRÉAMBULE

Dans un monde en constante évolution, les organisations de toutes tailles font face à un environnement complexe et imprévisible. Les défis sont multiples : catastrophes naturelles, menaces cybernétiques, pandémies mondiales, etc.

Face à cette incertitude croissante, la capacité à anticiper, gérer et atténuer les crises est devenue essentielle pour assurer la continuité des activités.

Lorsqu'une crise survient, son analyse peut rapidement devenir complexe. Cette difficulté provient souvent de l'absence de prise en compte de certains éléments : signaux faibles, contexte, dynamique propre à la situation, facteurs aggravants organisationnels ou techniques ainsi que l'apparition d'événements connexes pouvant amplifier la crise et générer des impacts en cascade.

Pour réduire cette complexité, il est nécessaire d'adopter une posture d'anticipation en cellule de crise. Cela implique de constituer une équipe dédiée à l'analyse des scénarios possibles et de leurs impacts, en s'appuyant sur une approche globale qui intègre plusieurs dimensions : facteurs, secteurs et temporalités.

Ce document vise à fournir une base pour comprendre les enjeux de l'anticipation et proposer une méthode organisationnelle pour les entités du secteur financier membres du Groupe de Place Robustesse. Il présente les concepts clés et les outils nécessaires pour identifier les signaux précoces et les exploiter pour obtenir une vision prospective d'un événement.

TABLE DES MATIÈRES

1. LA CELLULE ANTICIPATION : RÔLE ET OBJECTIFS	6
1.1 Qu'est-ce qu'une cellule anticipation ?	6
1.2 Hors crise : la fonction anticipation	6
1.3 En situation de crise : la cellule anticipation comme appui à la décision	7
2. AVANTAGES LIÉS AU DÉPLOIEMENT D'UNE CELLULE ANTICIPATION	8
2.1 Apports et avantages de la cellule anticipation	8
2.2 Positionnement dans le dispositif de crise	8
2.3 Préparation et scénarios critiques	8
3. COMPOSITION DE LA CELLULE ANTICIPATION	9
3.1 Savoir-faire attendu	9
3.2 Savoir-être essentiel	9
3.2.1 Au niveau individuel : compétences et postures attendues	9
3.2.2 Au niveau collectif : organisation et cohésion	10
3.3 Les rôles au sein de la cellule anticipation	10
3.4 Points de vigilance lors de la mise en place d'une cellule anticipation	10
3.4.1 Constituer un vivier adapté	10
3.4.2 Mobiliser les collaborateurs hors de leur BAU	11
3.4.3 Arbitrer en cas de crise	11
4. OUTILS DE LA CELLULE ANTICIPATION	12
4.1 Définition des rôles au sein de la cellule anticipation	12
4.2 Définition de la situation de départ et coordination des réflexions des participants	12
4.3. Élaboration de scénarios	12
4.4 Rendre compte à la cellule de crise	13
5. FONCTIONNEMENT D'UNE CELLULE ANTICIPATION	14
5.1 Déclenchement de la cellule anticipation	14
5.2 Articulation avec d'autres cellules de crise	14
5.3 Intégrer la cellule anticipation au cœur des échanges	14
5.4 Assurer un flux d'information structuré vers la cellule anticipation	15
6. FAIRE VIVRE LA CELLULE ANTICIPATION EN DEHORS DES SITUATIONS DE CRISE	16
6.1 Assurer en continu le maintien des compétences et du collectif	16
6.2 Outils d'entraînement	16

ANNEXES	17
ANNEXE 1 – FICHES DE POSTE	17
Annexe 1.1 – Fiche de poste pour l’animateur/le coordinateur	17
Annexe 1.2 – Fiche de poste pour l’agent de liaison/rapporteur	18
Annexe 1.3 – Fiche de poste pour le scribe	19
Annexe 1.4 – Fiche de poste pour l’observateur (facultatif)	20
ANNEXE 2 – SUPPORT ANTICIPATION – LES PREMIÈRES QUESTIONS À SE POSER	21
ANNEXE 3 – COMPTE RENDU DE LA CELLULE ANTICIPATION	22

1. LA CELLULE ANTICIPATION : RÔLE ET OBJECTIFS

Dans ce guide, l'anticipation est définie comme la capacité à imaginer et se préparer à des événements futurs.

Elle repose sur trois piliers :

- ❶ ANALYSER les informations pertinentes ;
- ❷ DÉTECTER les signaux faibles ;
- ❸ ÉLABORER des réponses proactives.

Cette fonction renforce la gestion des risques au sein d'une organisation et lui permet de mieux faire face à l'inattendu et aux incertitudes, à court et moyen terme.

1.1 QU'EST-CE QU'UNE CELLULE ANTICIPATION ?

La cellule anticipation a pour mission d'identifier les événements susceptibles de compliquer la gestion de crise et de proposer des actions adaptées. Elle ne se limite pas à observer la situation actuelle. Sa mission : imaginer les évolutions, analyser leurs impacts et proposer des options pour faciliter la conduite de la crise et préparer la sortie de crise. Cette capacité d'anticipation est cruciale pour poser les bonnes questions, y compris celles que les responsables ne se posent pas spontanément, car leur attention est souvent focalisée sur la gestion de crise court terme.

Enfin, la cellule anticipation apporte une prise de recul stratégique, indispensable pour piloter efficacement la crise. Comme le rappelle Patrick Lagadec¹, « il ne peut y avoir pilotage sans distance par rapport aux visions et pratiques habituelles ». Cette distance permet de sortir des réflexes immédiats et d'élargir la vision pour prendre des décisions éclairées.

1.2 HORS CRISE : LA FONCTION ANTICIPATION

La fonction anticipation peut être intégrée dans un système de veille consistant à surveiller et analyser les risques, signaux faibles et tendances pouvant conduire à une crise. L'objectif est d'identifier les menaces potentielles, les évaluer pour mieux s'y préparer. Dans certaines organisations, cette fonction est appelée cellule de veille, chargée de surveiller et d'anticiper les risques.

Trois questions guident cette démarche :

- ❶ Que peut-il se passer ? Identifier les risques internes (endogènes) et externes (exogènes) : naturels, humains, technologiques (cyber), industriels, etc.
- ❷ Quels sont les conséquences et impacts sur les activités d'un établissement ou de la place financière ? Évaluer le niveau d'impact sur les activités et les interdépendances possibles entre les différents acteurs.
- ❸ Que pouvons-nous faire ? Évaluer ces risques et définir comment s'y préparer pour éviter qu'ils ne déclenchent une crise.

¹ « La force de réflexion rapide : aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n°112, juillet-août 2010.

La mise en place d'une démarche d'anticipation doit permettre de faciliter la montée en puissance du dispositif de crise.

1.3 EN SITUATION DE CRISE : LA CELLULE ANTICIPATION COMME APPUI À LA DÉCISION

En situation de crise, la posture évolue : la gestion devient plus complexe et sous tension. La priorité est alors de réduire l'impact de la crise et d'en contenir les effets à un seuil acceptable.

La cellule anticipation apporte un appui stratégique à la cellule de crise décisionnelle. Elle aide les décideurs à réagir plus vite et plus efficacement en proposant des scénarios d'évolution et des options pour orienter la prise de décision.

L'anticipation peut également être intégrée, à l'interface entre période de crise et hors crise, dans une réflexion stratégique de long terme. À titre d'exemple, durant la crise Covid 19, Netflix, grâce à son dispositif d'anticipation, a identifié très tôt un risque de ralentissement post pandémie. En analysant ses données de croissance, l'entreprise a constaté qu'en seulement deux trimestres, elle avait enregistré l'équivalent de deux années de développement, ce qui laissait présager un essoufflement brutal une fois les confinements terminés. Pour atténuer cet impact potentiel, elle a accéléré le lancement d'une offre financée par la publicité, alors que celle-ci était initialement prévue pour les deux années suivantes.

Dans un contexte de polycrise, marqué par des risques interconnectés et imprévisibles, l'anticipation s'impose désormais comme un levier essentiel pour les acteurs stratégiques, qu'il s'agisse de services de l'État ou d'entreprises, afin d'améliorer leur capacité d'anticipation et leur prise de décision.

2. AVANTAGES LIÉS AU DÉPLOIEMENT D'UNE CELLULE ANTICIPATION

2.1 APPORTS ET AVANTAGES DE LA CELLULE ANTICIPATION

La mise en place d'une cellule anticipation offre au moins huit bénéfices majeurs².

- ❶ Prise de hauteur : élargir la vision stratégique.
- ❷ Prise de recul : analyser la situation sans précipitation.
- ❸ Intelligence de la situation : grâce à une veille ciblée et à la détection des signaux faibles.
- ❹ Questionnement : limiter les biais cognitifs et approfondir l'analyse.
- ❺ Projection vers l'avant : anticiper les évolutions possibles.
- ❻ Créativité : trouver des solutions innovantes pour sortir par le haut.
- ❼ Soutien et réassurance : renforcer le pilotage en période d'incertitude.
- ❽ Recherche d'opportunités : transformer la crise en levier d'action.

Cette cellule constitue un appui stratégique pour les décideurs. Elle ouvre des questionnements, propose des solutions « hors cadre »³ et réduit l'incertitude en donnant des repères collectifs⁴. Concrètement, elle aide à se focaliser sur des scénarios, à offrir une perspective et à déclencher des décisions dans le cadre de la gestion de crise.

2.2 POSITIONNEMENT DANS LE DISPOSITIF DE CRISE

Le niveau stratégique est généralement privilégié pour rattacher la cellule anticipation. Toutefois, ce choix de rattachement n'est pas systématique : il varie selon la maturité et l'organisation interne. Dans un dispositif peu mature, il est recommandé de commencer par une organisation simple et fluide, avec un rattachement au niveau stratégique. Ce choix pourra évoluer avec les exercices et retours d'expérience.

2.3 PRÉPARATION ET SCÉNARIOS CRITIQUES

La cellule anticipation joue un rôle clé dans :

→ **l'étude des scénarios de dégradation, en vue de :**

- > préparer mentalement et opérationnellement l'équipe à des aggravations ;
- > prévoir les effets en cascade et préserver des options stratégiques (gestion du risque d'escalade) ;
- > identifier les seuils critiques et mettre en place des alertes précoces : définir les points de basculement critiques (ex. finance, climat) et proposer des actions alternatives pour éviter une aggravation brutale ;
- > développer une sensibilité accrue aux signaux faibles pour intervenir dans les meilleurs délais.

→ **la préparation post-crise :** anticiper l'évolution de la situation et définir un horizon de sortie, pour répondre aux attentes de la cellule de crise décisionnelle.

2 Marc VOIRIN et Bertrand ROBERT, « L'anticipation en situation de crise – l'approche PANDA », *Lirec*, n° 70, décembre 2023.

3 Patrick LAGADEC, « La Force de réflexion rapide : aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n°112, juillet-août 2010.

4 Carole BOUSQUET, Raphaël DE VITTORI et François NICOLLE, « S'organiser quand tout bascule : les sept rôles clés d'une cellule de crise », *The Conversation*, décembre 2025 (En ligne : [S'organiser quand tout bascule : les sept rôles clés d'une cellule de crise](#)).

3. COMPOSITION DE LA CELLULE ANTICIPATION

En pratique, une cellule anticipation regroupe généralement 4 à 5 personnes. Ce format réduit favorise une vision partagée rapide et des échanges efficaces. Toutefois, la composition doit rester adaptable selon la nature de la crise et la disponibilité des membres.

Pour éviter les ruptures de capacité, les organisations disposent souvent d'un vivier élargi (plusieurs dizaines de collaborateurs) mobilisable à tout moment.

Ce vivier présente deux avantages :

- assurer la continuité en cas d'absences ou de défections ;
- prévoir une relève si la cellule doit fonctionner sur une longue durée.

3.1 SAVOIR-FAIRE ATTENDU

Il n'existe pas de profil unique « d'anticipateur ». La cellule doit intégrer des compétences variées pour croiser les approches et éviter les biais. Ces profils doivent également bien connaître le fonctionnement global de l'organisation afin de pouvoir identifier et solliciter rapidement les bons experts. Il est recommandé :

- d'inclure des profils issus de différents métiers pour enrichir la réflexion ;
- d'intégrer au minimum deux personnes ayant une connaissance ou une expérience du dispositif de gestion de crise ;
- d'éviter les experts techniques de la crise en cours, car leur présence peut créer un effet tunnel. Leur expertise doit être prioritairement mobilisée dans la cellule opérationnelle.

Il est préférable d'impliquer des acteurs sans spécialisation stricte, afin de garantir objectivité et recul. La performance collective repose sur cette diversité et sur la capacité à travailler en équipe ouverte, en favorisant l'inclusion, la coopération et la prise de décision par concordance.

3.2 SAVOIR-ÊTRE ESSENTIEL

3.2.1 Au niveau individuel : compétences et postures attendues

L'anticipateur doit conjuguer rigueur et créativité. Il doit être capable de :

- penser « hors cadre »⁵, soit pouvoir imaginer des scénarios improbables, tout en restant rationnel ;
- détecter et analyser les signaux faibles ;
- posséder des qualités clés⁶ telles que : autonomie, calme, écoute, esprit d'analyse et de synthèse, créativité, empathie, courage intellectuel, bon sens, finesse psychologique et capacité à formaliser les livrables.

Le recrutement peut être renforcé par des tests psychométriques et bilans réalisés avec les ressources humaines pour identifier des profils adaptés.

⁵ Patrick LAGADEC, « Crises « hors cadres » : oser un enseignement », *Éthique, médecine et société – Comprendre, réfléchir, décider*, sous la direction d'Emmanuel HIRSCH, Éditions Vuibert, 2007, pp. 347–355.

⁶ Marc VOIRIN et Bertrand ROBERT, « L'anticipation en situation de crise – l'approche PANDA », *Lirec*, n° 70, décembre 2023.

3.2.2 Au niveau collectif : organisation et cohésion

Une cellule anticipation doit réunir des membres disposant d'une bonne connaissance de l'organisation et couvrant l'ensemble des domaines touchés par la crise. Il est recommandé qu'il n'existe aucun lien hiérarchique entre les « anticipateurs » afin d'éviter les biais d'autorité et de favoriser des échanges libres.

La cohésion du groupe est essentielle pour garantir l'efficacité des travaux. Après sélection des membres sur leurs compétences et savoir-être, il peut être utile, surtout lorsque le dispositif n'est pas encore totalement mature, de réaliser une analyse des profils comportementaux⁷ afin de constituer une équipe harmonieuse.

Au-delà des profils, la clé réside dans l'écoute active, le respect mutuel et une posture constructive, en évitant tout jugement. En tissant des liens avec les autres services et en élargissant son capital de connaissance, la cellule anticipation renforce sa performance et sa créativité dans une logique d'amélioration continue.

3.3 LES RÔLES AU SEIN DE LA CELLULE ANTICIPATION

Une fois le vivier constitué et la cellule formée (4 à 5 anticipateurs), il est essentiel de définir des rôles clairs (cf. fiches réflexes en annexe), comme dans une cellule de crise.

- **Animateur/coordonateur** : anime la cellule, assure son bon fonctionnement, constitue l'équipe à partir du vivier, coordonne la logistique et veille au respect de la méthodologie.
- **Agent de liaison/rapporteur** : fait le lien avec la cellule stratégique, collecte les informations sur l'évolution de la crise et restitue les travaux de la cellule anticipation. Il peut s'agir du coordinateur.
- **Scribe** : rédige les livrables synthétisant les réflexions, avec des compétences en mise en page, synthèse et présentation visuelle.
- **Observateur (optionnel)** : analyse le fonctionnement de la cellule pour le retour d'expérience (RETEX) et propose des améliorations.

Ces rôles doivent être redondants : plusieurs personnes du vivier doivent pouvoir les tenir pour assurer la continuité en cas de crise prolongée ou d'indisponibilité. Une formation préalable est nécessaire pour garantir la qualité des missions. Chaque membre reste avant tout un « anticipateur », contribuant activement à la réflexion collective et proposant des idées, quel que soit son rôle spécifique au sein de la cellule.

3.4 POINTS DE VIGILANCE LORS DE LA MISE EN PLACE D'UNE CELLULE ANTICIPATION

La création d'une cellule anticipation ne se limite pas à définir des rôles : elle suppose de relever plusieurs défis pour garantir son efficacité et sa pérennité.

⁷ Par exemple en utilisant le modèle DISC (Dominance (D), Influence (I), Stabilité (S), Conformité (C)) de W.M. MARSTON ou les tests de type MBTI (Myers Briggs Type Indicator).

3.4.1 Constituer un vivier adapté

L'identification de profils diversifiés et disponibles est essentielle. Cette étape doit concilier deux impératifs : maintenir la continuité des activités courantes (« *Business As Usual* », BAU) et prévoir des suppléants pour éviter toute rupture de capacité en cas d'absence ou de crise prolongée.

3.4.2 Mobiliser les collaborateurs hors de leur BAU

La fonction d'anticipation, qui implique de pouvoir sortir certains acteurs de leurs missions habituelles pour les impliquer pleinement dans la réflexion anticipative, peut générer des tensions organisationnelles. Il est recommandé :

- de planifier des périodes dédiées à l'anticipation dans le calendrier annuel ;
- de définir des règles claires de priorisation entre missions BAU et anticipation.

3.4.3 Arbitrer en cas de crise

Un enjeu majeur survient lorsque des membres du vivier sont sollicités à la fois pour la cellule anticipation et la cellule de crise. Dans ce cas :

- privilégiez les profils dont la valeur ajoutée est la plus critique pour la gestion immédiate ;
- préparez des remplaçants formés pour maintenir la capacité d'anticipation.

Il est ainsi nécessaire d'anticiper ces défis dès la conception du dispositif en définissant des règles d'arbitrage, en constituant un vivier élargi et en obtenant un engagement organisationnel fort pour soutenir la disponibilité des anticipateurs.

4. OUTILS DE LA CELLULE ANTICIPATION

4.1 DÉFINITION DES RÔLES AU SEIN DE LA CELLULE ANTICIPATION

Afin de remplir leur mission efficacement, différents supports et outils doivent être mis à disposition des anticipateurs. Tout d'abord, une fiche de poste des différents rôles en cellule anticipation doit être établie afin de présenter les missions et le positionnement selon les différentes phases (alerte, mobilisation et sortie de crise, cf. annexe 1).

4.2 DÉFINITION DE LA SITUATION DE DÉPART ET COORDINATION DES RÉFLEXIONS DES PARTICIPANTS

La cellule anticipation doit être en mesure de coordonner les réflexions de l'ensemble de ses membres à partir d'un constat partagé. Pour cela, il est essentiel d'établir un point de situation commun à l'activation de la cellule, sur la base duquel des scénarios pourront être construits.

Une fiche réflexe est mise à disposition de la cellule anticipation intégrant différentes questions à se poser dès l'activation de la cellule anticipation (cf. annexe 2). Cette fiche réflexe peut être complétée par chaque établissement selon les méthodes définies en interne. Diverses grilles d'analyse peuvent être établies pour faire un état de la situation en cours. Ces grilles peuvent être complétées d'indicateurs à définir en fonction des scénarios étudiés.

4.3 ÉLABORATION DE SCÉNARIOS

Le cœur de l'activité de la cellule d'anticipation consiste à envisager des évolutions possibles de la crise. Pour ce faire, la méthode dite « des scénarios », largement utilisée en stratégie à moyen et long terme, peut être utile⁸. Plusieurs variations de celle-ci sont possibles mais il semble adapté, en contexte de crise, d'envisager l'évolution possible de la situation sous deux scénarios contrastés :

- ❶ un scénario « favorable » : une des meilleures évolutions possibles en fonction d'un événement déclencheur ;
- ❷ un scénario « défavorable » : une des pires évolutions, avec des impacts majeurs pour l'établissement, voire un enlisement lié à un nouvel événement déclencheur.

Chaque scénario peut être décliné en fonction des lignes d'activité jugées les plus pertinentes, ce qui permet de préciser les impacts possibles de la crise. Par ailleurs, les horizons de temporalité des scénarios peuvent être adaptés en fonction du type de crise.

⁸ Benjamin CABANES, Orso ROGER et Liliana DOGANOVA, « La méthode des scénarios : un outil d'aide à la planification stratégique », *Polytechnique Insights*, 25 octobre 2023 (consulté en ligne : [La méthode des scénarios : un outil d'aide à la planification stratégique - Polytechnique Insights](#)).

Enfin, il est possible d'envisager également un scénario « hors cadre », peu probable mais à considérer dans la réflexion. Ce scénario doit être détaillé sans limite pour stimuler la créativité des anticipateurs.

4.4 RENDRE COMPTE À LA CELLULE DE CRISE

Pour que le rapporteur puisse présenter les analyses de la cellule anticipation en cellule de crise et que ces analyses soient utilisables, il est impératif de synthétiser le résultat des réflexions sur les scénarios possibles dans un document unique de compte-rendu.

La structure de ce document peut varier en fonction du type de crise ou des besoins de la cellule de crise (cf. annexe 3). Au minimum, ce document devrait récapituler les impacts, les solutions et le plan d'action proposés.

En fonction de la crise, la cellule anticipation peut proposer de suivre certains **indicateurs** pour ajuster ses recommandations et aider la cellule de crise décisionnelle à arbitrer.

Ainsi, la cellule de crise dispose d'une vision claire des évolutions possibles, des actions à mettre en œuvre et des points critiques à dépasser.

5. FONCTIONNEMENT D'UNE CELLULE ANTICIPATION

La mise en place d'une cellule d'anticipation efficace nécessite une gouvernance claire, une collaboration étroite avec d'autres cellules de crise et une intégration dans le processus décisionnel. En établissant des relais et des points dédiés, l'organisation peut renforcer sa résilience face aux crises potentielles.

5.1 DÉCLENCHEMENT DE LA CELLULE ANTICIPATION

La cellule d'anticipation est idéalement activée à la demande du directeur de Crise. La décision de déclenchement repose sur l'analyse de signaux d'alerte, tels que des évolutions dans l'environnement externe (économique, politique, social) ou des indicateurs internes (problème opérationnel, incident technique, remontées clients). Des indicateurs dédiés peuvent également être déterminés pour un déclenchement « à froid » de la cellule d'anticipation, indépendamment de l'activation de la cellule de crise décisionnelle, afin d'assurer une veille renforcée fondée sur l'identification de signaux faibles.

Du fait de la diversité des organisations des membres du GPR, chaque entité doit définir les modalités de mobilisation de sa cellule anticipation (positionnement dans le dispositif de gestion de crise). De ce fait, la cellule anticipation doit être intégrée dans le schéma d'alerte, en adéquation avec l'organisation de l'entité.

5.2 ARTICULATION AVEC D'AUTRES CELLULES DE CRISE

La cellule d'anticipation doit travailler en étroite collaboration avec les autres cellules de gestion de crise.

La coordination de cette dernière est assurée par le responsable anticipation.

- À cet effet, des points de coordination sont mis en place entre le responsable anticipation et la cellule de crise de coordination ou décisionnelle.
- Chaque participant à la cellule anticipation doit pouvoir s'appuyer sur des compétences métiers (connaissance du domaine, des experts, etc.).
- Dans toutes les cellules de crise métiers/décisionnelles, la fonction anticipation doit pouvoir être représentée. Cela permettra de prendre des décisions stratégiques basées sur les recommandations de la cellule d'anticipation.

5.3 INTÉGRER LA CELLULE ANTICIPATION AU CŒUR DES ÉCHANGES

Afin de recevoir l'ensemble des informations sur la situation de crise en cours et d'être en mesure d'apporter une réponse en ayant une vision la plus complète possible de la situation, il est primordial d'intégrer la cellule anticipation dans la boucle des échanges de la cellule de crise décisionnelle.

Si l'organisation dispose d'un outil de gestion de crise, les « anticipateurs » doivent y avoir directement accès afin qu'ils puissent récupérer toutes les informations nécessaires à l'anticipation et les consolider. Si l'organisation ne dispose pas d'un outil de gestion de crise, il est nécessaire de donner les accès à la boîte mail de crise et à la main courante aux anticipateurs.

5.4 ASSURER UN FLUX D'INFORMATION STRUCTURÉ VERS LA CELLULE ANTICIPATION

Pour garantir la qualité des analyses produites, la cellule anticipation doit bénéficier d'un flux d'information régulier, structuré et complet provenant des différentes cellules de crise opérationnelles. Dans les organisations qui disposent de fonctions d'anticipation au sein de leurs cellules opérationnelles ou décisionnelles, ces points de contact assurent la remontée systématique des éléments clés nécessaires à une compréhension partagée de l'évolution possible de la situation.

Lorsque l'organisation a mis en place un réseau de correspondants d'anticipation, le responsable anticipation s'appuie sur ce dispositif pour collecter efficacement toutes les informations structurantes utiles à l'analyse de la situation. Dans les autres configurations, ces remontées sont assurées par des membres des cellules de crise opérationnelles vers la cellule anticipation.

Les transmissions peuvent transiter via l'outil de gestion de crise, des points de situation dédiés ou tout autre canal jugé adapté. Les analyses consolidées par la cellule anticipation sont ensuite mises à disposition de la cellule de crise décisionnelle afin d'éclairer les choix stratégiques dans une dynamique de compréhension de l'évolution possible de la crise.

Après chaque crise, un retour d'expérience doit être systématiquement réalisé afin d'évaluer la qualité du flux d'information, la pertinence du dispositif d'anticipation et les interactions entre la cellule anticipation et les autres cellules. Ce travail contribue à l'amélioration continue du dispositif.

6. FAIRE VIVRE LA CELLULE ANTICIPATION EN DEHORS DES SITUATIONS DE CRISE

6.1 ASSURER EN CONTINU LE MAINTIEN DES COMPÉTENCES ET DU COLLECTIF

Le maintien en condition opérationnelle de la cellule anticipation repose en grande partie sur **la préparation en amont des personnes qui la composent**. Les acteurs identifiés au sein du vivier d'anticipation doivent être formés de manière continue, tant aux **méthodes d'analyse prospective et d'évolution de la situation retenues par l'organisation**, qu'aux outils et aux modalités de fonctionnement de cette cellule. Cette formation régulière est indispensable pour maintenir un niveau de compétence homogène et garantir une montée en puissance rapide de la cellule anticipation en situation de crise.

Au-delà des compétences individuelles, il est recommandé d'organiser des **temps de rencontre réguliers** entre les membres du vivier afin de renforcer la cohésion du collectif, la connaissance mutuelle et les réflexes de travail communs. L'objectif est de permettre à ses membres de se connaître et de travailler ensemble avant toute activation réelle.

6.2 OUTILS D'ENTRAÎNEMENT

L'anticipation et son amélioration continue reposent sur des outils d'entraînement permettant de renforcer l'expertise et l'opérationnalité de l'équipe. Plusieurs outils peuvent être mis en place, parmi lesquels :

- **les exercices ou simulations** : ces dispositifs permettent de roder le fonctionnement de la cellule, de tester les outils, d'améliorer les méthodes d'analyse prospective et d'identifier les axes de progrès en simulant les conditions d'une crise. Ils constituent de véritables outils d'entraînement, essentiels pour assurer l'efficacité opérationnelle de la cellule anticipation le jour où elle est activée ;
- **les travaux d'anticipation dite « à froid »** : il s'agit de sessions de travail de réflexion visant à s'inscrire dans le temps long et à identifier les évolutions structurantes de l'environnement. Par exemple, le *red teaming*⁹ est une approche stratégique qui combine expertise et créativité pour explorer des futurs possibles et en analyser les conséquences majeures.

⁹ Voir, par exemple, la « Red Team Défense » mise en place par le Ministère des armées (www.redteamdefense.org).

ANNEXE 1 FICHES DE POSTE

ANNEXE 1.1 – FICHE DE POSTE POUR L'ANIMATEUR/LE COORDINATEUR

La cellule anticipation est composée de plusieurs acteurs clés : **l'animateur ou coordinateur**, l'agent de liaison ou rapporteur, le scribe, l'observateur.

1. Votre rôle en résumé

Vous êtes en charge d'assurer le bon fonctionnement de la cellule anticipation.

2. Interfaces

Rapporte à	Cellule de crise, directeur de crise
En liaison avec	Cellule de crise, directeur de crise
Coordonne	Tous les membres de la cellule anticipation

3. Vos missions

PHASES	MISSIONS
Phase d'alerte	→ Est le point d'entrée en cas d'activation de la cellule anticipation. → Constitue la cellule anticipation et mobilise les membres.
Phase de mobilisation	→ Coordonne l'ensemble du dispositif selon la situation (période de mobilisation, organisation logistique, etc.). → Anime la cellule anticipation. → Veille au bon fonctionnement de la cellule, en accord avec les bonnes pratiques définies. → S'assure du respect de la méthode d'anticipation définie. → Restitue au directeur de crise de manière synthétique les travaux de la cellule anticipation en s'appuyant sur les fiches réflexes.
Phase de sortie de crise	→ Démobilise la cellule anticipation, en lien avec la cellule de crise. → Remercie les anticipateurs mobilisés. → Contribue à la phase de RETEX.

ANNEXE 1.2 – FICHE DE POSTE POUR L'AGENT DE LIAISON/RAPPORTEUR

La cellule anticipation est composée de plusieurs acteurs clés : l'animateur ou coordinateur, **l'agent de liaison ou rapporteur**, le scribe, l'observateur.

1. Votre rôle en résumé

Votre rôle consiste à garantir le lien entre la cellule de crise et la cellule anticipation.

2. Interfaces

Rapporte à	Cellule de crise, directeur de crise et cellule anticipation
En liaison avec	Cellule de crise, directeur de crise
Coordonne	/

3. Vos missions

PHASES	MISSIONS
Phase d'alerte	→ Est mobilisé par l'animateur/coordonateur. → S'identifie auprès de la cellule de crise pour recevoir les invitations/consignes pour assister aux réunions de crise.
Phase de mobilisation	→ Assiste aux réunions de crise de la cellule de crise. → Prend des notes et synthétise les informations recueillies en réunion de crise. → Transmet les informations clés (évolution de la crise, décisions prises, etc.) aux membres de la cellule anticipation.
Phase de sortie de crise	→ Contribue à la phase de RETEX.

ANNEXE 1.3 – FICHE DE POSTE POUR LE SCRIBE

La cellule anticipation est composée de plusieurs acteurs clés : l'animateur ou coordinateur, l'agent de liaison ou rapporteur, **le scribe**, l'observateur.

1. Votre rôle en résumé

Vous êtes responsable de préparer les livrables (comptes rendus) qui synthétisent les travaux de la cellule anticipation, à destination de la cellule de crise.

2. Interfaces

Rapporte à	Cellule anticipation
En liaison avec	Cellule anticipation
Coordonne	/

3. Vos missions

PHASES	MISSIONS
Phase d'alerte	→ Est mobilisé par l'animateur/coordonateur.
Phase de mobilisation	→ Prépare en continu les livrables qui synthétisent les travaux de la cellule anticipation. → S'assure de la bonne complétion et de la bonne circulation des différents documents à destination de la cellule de crise.
Phase de sortie de crise	→ Contribue à la phase de RETEX. → S'assure de l'archivage de la documentation associée à l'anticipation.

ANNEXE 1.4 – FICHE DE POSTE POUR L'OBSERVATEUR (FACULTATIF)

La cellule anticipation est composée de plusieurs acteurs clés : l'animateur ou coordinateur, l'agent de liaison ou rapporteur, le scribe, **l'observateur**.

1. Votre rôle en résumé

Votre rôle consiste à observer et analyser le fonctionnement de la cellule anticipation.

2. Interfaces

Rapporte à	Cellule anticipation
En liaison avec	Cellule anticipation
Coordonne	/

3. Vos missions

PHASES	MISSIONS
Phase d'alerte	→ Est mobilisé par l'animateur/coordonateur.
Phase de mobilisation	→ Observer les différents échanges et travaux produits par la cellule anticipation. → Produire une note identifiant les points d'amélioration et les bonnes pratiques de la cellule anticipation.
Phase de sortie de crise	→ Contribue à la phase de RETEX en partageant ses observations.

ANNEXE 2 SUPPORT ANTICIPATION – LES PREMIÈRES QUESTIONS À SE POSER

POINT DE SITUATION À ÉTABLIR AU DÉMARRAGE DE LA CELLULE ANTICIPATION	
Quelle est ma situation ?	
Qui sont les acteurs ?	
Quels sont les enjeux ?	
Où ?	
Quand ?	
Comment ?	
Quels sont les impacts ?	
Quelles sont les premières mesures prises ?	

ANNEXE 3 COMPTE RENDU DE LA CELLULE ANTICIPATION

	ÉVOLUTION FAVORABLE	ÉVOLUTION DÉFAVORABLE
Scénarios envisagés		
Impacts/probabilité de survenance et indicateurs à suivre		
Solutions envisagées : mesures préventives et actions de remédiation		
Points de vigilance pour le directeur de crise		
Plan d'action à mettre en œuvre et dans quelles temporalités		

