

GUIDE DE GESTION DE COMMUNICATION DE CRISE



A l'attention des coopératives agricoles et agroalimentaires

ENJEU DE LA DÉMARCHE

Efficacité de la communication au sein de la gestion de crise

OBJECTIF

- ◆ Anticiper, coordonner et mettre en cohérence des actions de communication à mener en cas de crise,
- ◆ Sensibiliser les responsables de la coopérative à l'importance de la communication de crise.

ELABORATION DU PLAN EN TROIS PHASES :

- ▶ **AVANT,**
- ▶ **PENDANT,**
- ▶ **APRÈS LA CRISE.**

Les entreprises sont souvent considérées comme coupables jusqu'à ce que leur innocence soit prouvée. C'est pourquoi une **communication proactive** en période de crise est essentielle, pour assurer la plus grande clarté possible.



TOUT D'ABORD, QU'EST-CE QU'UNE CRISE ?

Une crise est une rupture dans le fonctionnement normal d'une organisation ou de la société, résultant d'un événement brutal et soudain, qui porte une menace grave sur leur stabilité voire sur leur existence-même. En raison de son caractère brutal et soudain, l'élément déclencheur appelle une réaction urgente.

[Site du Gouvernement]



Liste mots-clefs :

#Préparation #Organisation
 #Veille #Concertation **#Communication** #Proactivité
 #MediaTranning **#RemiseEnQuestion**
#Empathie #Enquête **#Calme** #Anticipation **#SoutienExterne**

PRÉREQUIS GÉNÉRAUX :

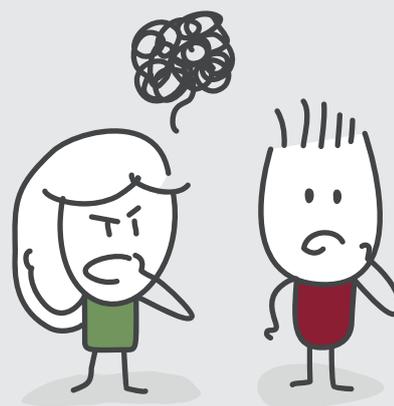
- ◆ Initier les collaborateurs-clefs à la gestion de communication crise,
- ◆ Sensibiliser des collaborateurs-clefs à la communication de crise,
- ◆ Disposer de relais influents grâce à la stratégie long terme presse, politique et digitale,

LES GRANDS PRINCIPES FONDAMENTAUX :

- **Anticiper** en préparant sa communication de crise,
- **Réussir** sa communication de crise, c'est limiter son impact,
- **Nier** la vérité peut amener la mort de l'entreprise,
- **Garder son calme** en « imposant » ses temps de communication est indispensable,
- **S'appuyer** sur un ou plusieurs appuis extérieurs est plus fiable pour avoir une vue d'ensemble,
- **Soigner** la communication interne autant qu'externe,
- **Se murer** dans le silence est très risqué,
- **Assurer** la cohérence de la communication, via les différentes prises de parole, est essentiel.

NE PAS FAIRE !

- ✗ **Être** condescendant
- ✗ **Opter** pour la rationalité d'emblée
- ✗ **Mentir**
- ✗ **Rester** passif
- ✗ **Penser** trop tôt que la crise est finie
- ✗ **Oublier** d'en tirer les conséquences



1 AVANT LA CRISE

Prérequis :

- ◆ Avoir une stratégie de communication,
- ◆ Disposer de relais influents grâce à la stratégie long terme presse, politique et digitale,
- ◆ Initier l'ensemble des collaborateurs au process de gestion de communication de crise,
- ◆ Dialoguer continuellement avec les différentes directions hors crise.

ÉTAPE 1 EXAMINER LA VULNÉRABILITÉ DE LA COOPÉRATIVE EN SÉLECTIONNANT LES TYPES DE CRISES AUXQUELLES L'ENTREPRISE PEUT AVOIR À FAIRE FACE.

OBJECTIF : Prendre conscience de l'environnement crisogène

" En chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger. L'autre l'opportunité."

J.F. Kennedy

ToDo list:

- ▶ Lister tous les **sujets crisogènes**,
- ▶ Lister ensuite les référents sur ces sujets et les **porte-paroles**,
- ▶ Proposer des **sensibilisations aux référents identifiés aux techniques de la com de crise** en s'appuyant sur les sujets les plus probables,
- ▶ Organiser des sessions de formation à la **prise de parole** pour les personnes identifiées,
- ▶ Établir une **échelle d'intensité** des crises basée sur leur probabilité :
 - ① très faible – ② faible – ③ moyen – ④ élevée – ⑤ très élevée



Sujets	Intensité sur 5	Référents	Porte-parole	Formés ?
Sujet 1	4	Référents	Porte-parole	Oui
Sujet 2	1	Référents	Porte-parole	Non
Sujet 3	2	Référents	Porte-parole	Non

etc.

ÉTAPE 2

SE PRÉPARER À COMMUNIQUER POUR CHACUNE DES CRISES IDENTIFIÉES.

OBJECTIF : Obtenir des éléments tangibles à reprendre en cas de crise pour gagner du temps.

" Il faut 30 ans pour construire une réputation et quelques heures pour la détruire"

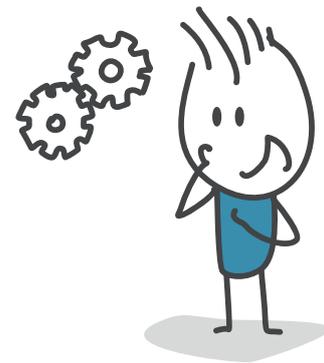
Warren Buffet

ToDo list:

► Pour chacune des crises, il faut formuler les éléments suivants : contexte, publics cibles, objectifs, éléments de langage (EDL), canaux de communication privilégiés, porte-paroles digitaux, presse et politiques.

Exemple :

- Cas sur les adhérents
- Cas sur les commerciaux
- Cas sur les consommateurs
- Cas sur le politique



► Établir une liste des **élus et collaborateurs à informer** et des **appuis externes** à mobiliser en cas de besoin : experts techniques, relais d'opinion (influenceurs, politiques, journalistes...), alliés potentiels (prestataires, consultants...) à informer et/ou mobiliser en cas de besoin en premier en fonction de crises identifiées :

- Établir une liste de contacts en fonction des crises
- Inclure toutes les informations nécessaires : noms, mails, téléphone...

Crise identifiée	Elus/Collaborateurs à informer / mobiliser	EDL	Canal à privilégier	Appui expert à identifier (interne ou externe)
Sujet 1	Collaborateurs	Liste EDL	Canaux	Expert interne X
Sujet 2	Collaborateurs + Elus	Liste EDL	Canaux	Expert externe Y
Sujet 3	Elus	Liste EDL	Canaux	Expert ext. + int.

etc.

ÉTAPE 3

AVEC LES ÉLÉMENTS PRÉCÉDENTS, PRÉPARER EN AMONT UNE BOÎTE À OUTILS POUR LA COMMUNICATION DE CRISE.

**OBJECTIF : Se constituer une feuille de route sur laquelle
s'appuyer pendant la crise**

" Ce qu'on nomme la crise n'est que la longue et difficile réécriture qui
sépare deux formes provisoires du monde"

Jacques Attali

ToDo list:

- ▶ Préparer des **déclarations** courtes et précises pour les crises identifiées.
- ▶ Faire un **Q&A** sur les sujets identifiés pour anticiper les questions des journalistes.
- ▶ **Préparer les contenus à utiliser** : Chiffres-clefs, exemples, process qualité...
- ▶ Associer les **appuis externes** à prévenir rapidement (+ leur contact) pour chacun des crises :

- Consultant en gestion de crise
- Agence digitale + Influenceurs
- Avocats
- Police
- Agence presse + Journalistes
- Pompiers...

ÉTAPE 4

ANTICIPER LA CONSTITUTION DE LA CELLULE DE CRISE.

**OBJECTIF : Activer rapidement et sans équivoque une cellule de
crise rapidement le jour J**

Une cellule de crise est la constitution rapide d'un groupe de réflexion, suite à une crise touchant la coopérative, composé des personnes clefs ayant les attributs et les postes les plus aptes à analyser et répondre à la crise. Elle sert à identifier et prendre des décisions pour atténuer les risques et adapter la communication de la coopérative.

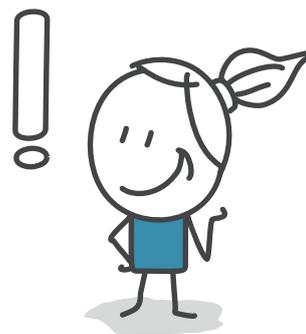
ToDo list:

- ▶ Identifier les **personnes qui composeront la cellule** de crise :
- Directeur général,
- Référent(s) techniques(s) sur le sujet de crise concernés,
- Directeurs opérationnels,
- Juristes internes,
- Manager de la cellule de crise,
- Consultant(s) externe(s)...
- Collaborateurs « noyau » de la cellule,

ToDo list:

- ▶ Attribuer des **rôles** à chacune d'elle :
 - Coordinateur de la cellule,
 - Décideur / preneur de décision,
 - Chargé de la diffusion des messages en interne,
 - ...

- ▶ Définir le lien entre les collaborateurs internes et les **appuis externes** : qui parle à qui ? :
 - Directeur/ice communication de com → DG, Présidence, élus de la coopérative, porte-paroles, adhérents, élus politiques
 - Chargé relations presse → Agence de presse, journalistes,
 - Chargé communication digitale → Agence digitale, influenceurs,
 - Chargé affaires publiques → Avocats,
 - DRH → Collaborateurs de la coopérative,



Sujet	Qui parle ?	A qui ?	Infos Contact
Sujet 1	Collaborateur + suppléant	Appui externe	Infos contact Appui Ext. 1
Sujet 2	Collaborateur + suppléant	Appui externe	Infos contact Appui Ext. 2
Sujet 3	Collaborateur + suppléant	Appui externe	Infos contact Appui Ext. 3

etc.

ÉTAPE 5

ESSAYER SON PLAN AVEC DIFFÉRENTS SCÉNARIOS.

OBJECTIF : Améliorer les process envisagés

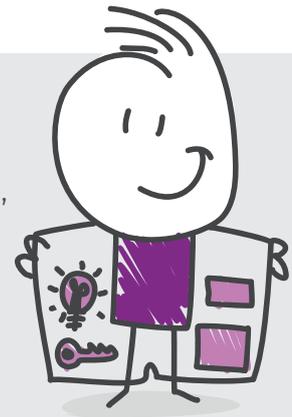
ToDo list:

- ▶ Programmer des **exercices de communication** de crise avec des jeux de rôles
- ▶ Identifier les **éléments à retravailler**
- ▶ **Réécrire les process** si besoin

2 PENDANT LA CRISE

Prérequis :

- ◆ Avoir rédigé des process clairs de communication de crise,
- ◆ Avoir sensibilisé à la communication de crise et à la prise de parole les collaborateurs concernés,
- ◆ S'assurer de la disponibilité des personnes membres de la cellule de crise.



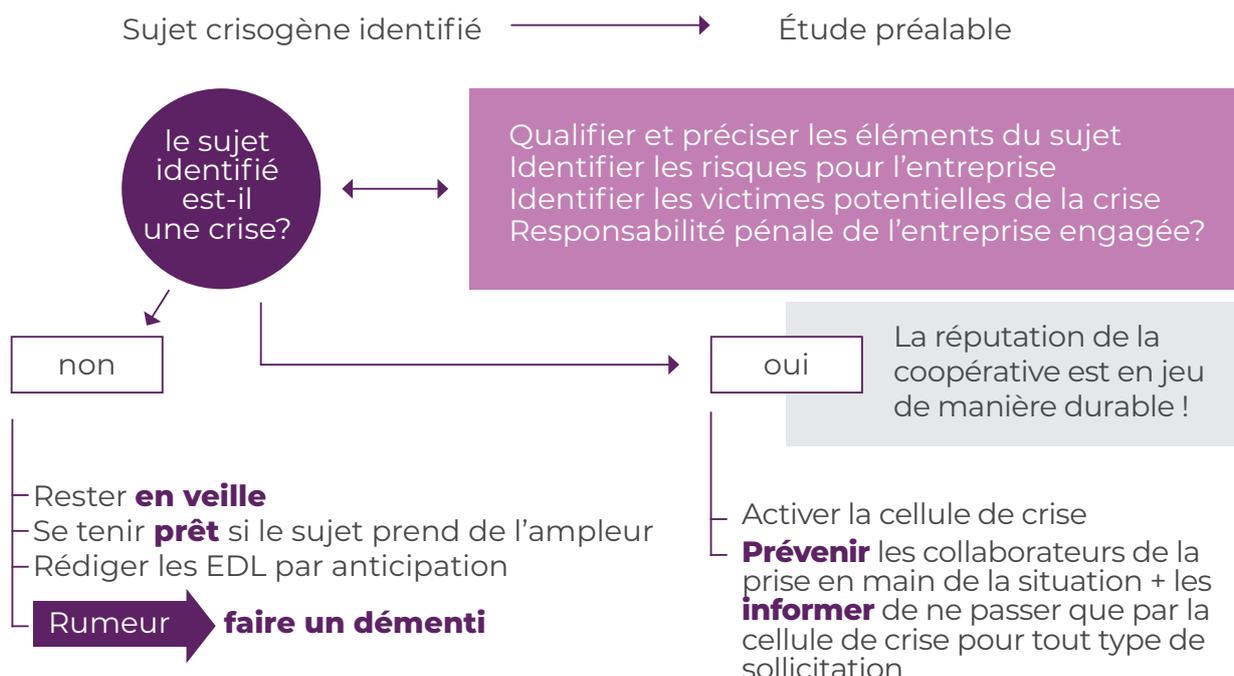
" Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infailibles "

Bill Gates

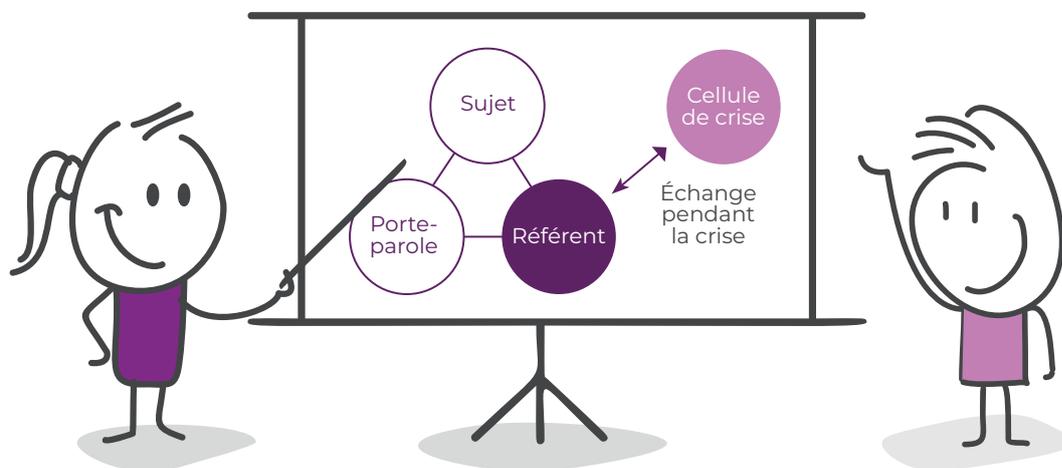
ETAPE PRÉALABLE IDENTIFIER SI LE SUJET REMONTÉ DE LA VEILLE EST UNE CRISE.

Contrairement à la rumeur et à l'intox, la **crise est fondée**. L'étude préalable se fait avec les référents sur le sujet et le manager de la cellule de crise. Il est nécessaire de se réunir rapidement pour définir si crise il y a ou si une veille appuyée est suffisante à ce stade.

OBJECTIF : Cerner le sujet pour agir en conséquence : rumeur, intox, bruit ou crise ?



OBJECTIF : Organiser rapidement la gestion de la communication de crise



ToDo list:

- ▶ **Informers les membres** de la cellule de crise qu'une crise a été identifiée :
 - Se référer à la liste des personnes concernées par la cellule de crise
 - Envoyer un mail récapitulatif de la situation à date (lister les éléments)
 - Se réunir très rapidement
- ▶ Définir un **tempo de réunion** : 2 fois par jour, tous les jours, tous les 2 jours...
- ▶ Assurer la **coordination** entre les opérationnels et les porte-paroles,
- ▶ Démarrer un **journal de bord**
- ▶ Qualifier la **typologie de la crise** :
 - Y a-t-il un risque d'impact humain (agriculteurs, collaborateurs, clients, riverains, consommateurs) ?
 - Y a-t-il un risque environnemental majeur pouvant toucher plusieurs maillons ?
 - Quel est le risque business ?
 - Existe-t-il un risque politique ? une responsabilité pénale ?
 - Y a-t-il un potentiel fort de médiatisation négative ?
 - Le sujet est-il porté par une personne influente ?
- ▶ Entrer dans le sujet :
 - **Analyser** en menant l'enquête en interne pour être au plus proche de la vérité :
 - Identifier clairement le problème : d'où part la crise ? Qui sont les lanceurs d'alerte ?
 - Attribuer des rôles aux enquêteurs
 - Faire appel à des acteurs externes si besoin
 - **Ecouter** en mettant en place une surveillance précise (veille presse et digitale)
 - **Anticiper** en listant tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise
 - **Décider** en examinant les pistes d'action proposées par les membres de la cellule de crise,
 - **Communiquer**, d'abord en interne puis en externe avec un plan de communication défini.

ÉTAPE 2

COMMUNIQUER EN INTERNE

OBJECTIF : Assurer la maîtrise des informations poussées par la coopérative et de la redirection des sollicitations

" C'est la perception qui fait la crise et pas toujours les faits"

Amélie Blanckaert

ToDo list:

► **S'adresser aux collaborateurs pour :**

- Montrer que la situation est prise en main
- Transmettre les EDL
- Informer sur les process et contacts à utiliser
- Rappeler de ne pas prendre la parole
- Préciser que toute sollicitation interne et externe doit passer par le manager de la cellule de crise

► S'adresser à vos **parties prenantes** pour les informer de la situation

ÉTAPE 3

DÉFINIR LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE CRISE

OBJECTIF : Reprendre le contrôle la crise

" Il ne suffit pas d'avoir raison pour réussir sa communication "

Amélie Blanckaert

ToDo list:

S'appuyer sur la méthode FRAMA :

F	FAITS	Les identifier
R	RISQUES	Les lister + prioriser
A	AUDIENCES	Les lister + prioriser
M	MESSAGES	Les rédiger (clair + concis + empathique)
A	ACTIONS	Les mettre en place

- ▶ Recenser et rassembler tous les faits
Identifier clairement la **responsabilité** de la coopérative – 3 possibilités :
 - Est-ce : une faute ? Une erreur ? Un dysfonctionnement ?
 - La source de la crise est-elle issue d'un individu, de la structure ?
 - ▶ Si besoin, solliciter un point de contact privé pour obtenir des informations, à **La Coopération Agricole** qui vous proposera un canal spécifique :
 - Adresse mail dédiée
 - Conférence de presse
 - ▶ Choisir le porte-parole : calme, formé, renseigné, etc.
 - ▶ Identifier la(es) meilleure(s) **stratégie(s)** à adopter :
 - Attente / Silence
 - Contre-attaque / Accusation
 - Réfutation
 - Dédouanement
- Vous pouvez :
- Reconnaître les faits → clore la crise par la désignation du responsable
 - Déplacer le débat → mettre en avant des éléments positifs
 - Nier → contester la véracité des propos avancés (choix risqué)
 - Attendre → la crise va s'estomper d'elle-même mais cette stratégie est risquée



Il ne suffit pas d'avoir raison pour réussir sa communication

- ▶ Rédiger une **déclaration publique « cadre »** pour éviter que d'autres acteurs ne s'emparent du sujet à notre place
- ▶ Prévoir le **développement de l'argumentaire** car il est évolutif :
 - Reconnaître la faute ou le problème identifié
 - Avoir de l'empathie
 - Expliquer ce qu'il s'est passé
 - Dire ce que l'on met en place pour corriger la situation
- ▶ La **relayer rapidement** car le premier qui parle donne le ton

OBJECTIF : Imposer son tempo + démontrer sa proactivité
 (« on n'a pas attendu de prendre la parole pour agir »)

" Dans votre communication de crise, le mea-culpa ne suffit pas, il faut aussi des actions et communiquer sur celles-ci "

Amélie Blanckaert



ToDo list:

- ▶ Utiliser les **déclarations préconçues** et les **adapter à la situation** de crise :
 - Communiqués de presse
 - Posts RS + Tribune LinkedIn
 - Prises de parole publique
- ▶ S'assurer de la **cohérence des prises de parole** et des messages diffusés
Adapter la forme des messages en fonction des canaux mais sans modifier le fond
- ▶ **Informers** les quelques personnes clefs : élus, partenaires...
- ▶ Relayer des **messages simples** (pas techniques et pas corporate)
- ▶ Choisir des **relais médias influents** identifiés en amont pour faire passer ses messages
- ▶ **Prendre en main le sujet** avec un message :
 - De réassurance (« nous maîtrisons la situation »)
 - De compréhension (« nous comprenons ce qu'il se passe »)
 - D'empathie (« nous sommes touchés par ce qu'il se passe »)
 - De proactivité (« nous menons l'enquête »)
 - De transparence (« nous vous tiendrons informé »)
- ▶ Préparer **les interviews** :
 - Choisir un lieu neutre
 - Identifier 3 messages-clefs maximum à faire passer
 - Identifier le porte-parole (personne formé au media training, calme et légitime sur le sujet)
 - Anticiper les questions des journalistes (s'appuyer sur le Q&A rédigé avant la crise)
- ▶ Relayer les **messages en ligne** sur les réseaux sociaux et le site internet de la coopérative

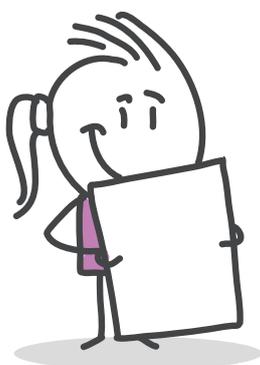
ÉTAPE 5

VÉRIFIER L'EFFET DES MESURES MISES EN PLACE

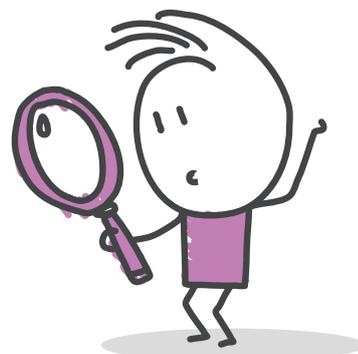
OBJECTIF : pouvoir ajuster en temps réel sa communication de crise

ToDo list:

- **Observer** comment le message a été reçu.
Suivre en permanence l'évolution du sujet et les réactions des parties prenantes, pour pouvoir réagir immédiatement et **adapter les mesures** si besoin.



La crise s'estompe...



3 APRÈS LA CRISE

Prérequis :

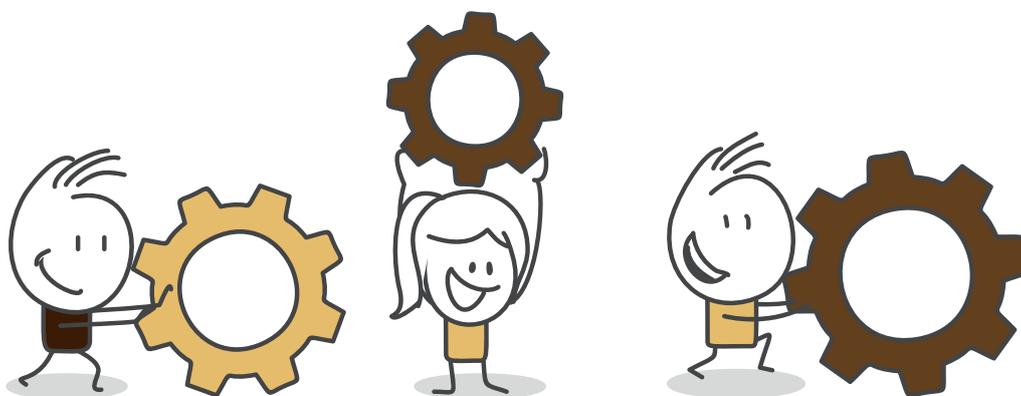
- ◆ Via la veille spécifique mise en place, s'assurer que la crise ne suscite plus d'intérêt

ÉTAPE 1 COMMUNIQUER SUR LA FIN DE LA CRISE

OBJECTIF : Démontrer que la situation est maîtrisée

ToDo list:

- ▶ Communiquer les **faits tangibles** sur la prise en main sur le long terme
- ▶ **Informer sur ces actions** en externe via les réseaux sociaux et/ou un CP en mettant en avant les éléments de conclusion via les canaux de communication habituels :
 - Communiqué de presse
 - Posts RS
 - Interview de fin de crise
 - Appuyer le message via des relais influents (journalistes, influenceurs, partie prenantes)
- ▶ Communiquer sur les **enseignements à en tirer** en fonction de la stratégie de communication adoptée
- ▶ Informer le public sur les **changements de process** apportés en interne (« nous en sortons grandi et avons une vision désormais différente »)



ÉTAPE 2

FAIRE UN RETOUR D'EXPÉRIENCE À FROID AUPRÈS DE TOUS LES COLLABORATEURS

OBJECTIF : Améliorer ses process pour les prochaines communications de crise

ToDo list:

- ▶ Demander aux journalistes et influenceurs leur **point de vue** sur la gestion de la crise
- ▶ Archiver les **publications réseaux sociaux** faites pendant la crise
- ▶ Evaluer sa **stratégie de communication** avec les membres de la cellule de veille sur :
 - L'organisation
 - Les outils
 - La coordination
 - Le rythme
 - Etc.
- ▶ Rebooster ses collaborateurs : les remercier pour leur mobilisation, leur faire prendre conscience que leur quotidien est un défi permanent, réexpliquer leur rôle, leur responsabilité et le sens de leur travail...

ÉTAPE 3

METTRE À JOUR LE PLAN DE COMMUNICATION DE CRISE

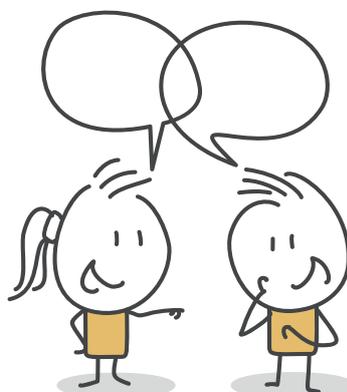
OBJECTIF : Se servir de la crise pour évoluer

" Les crises et les bouleversements ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin."

Carl Gustav Jung

ToDo list:

- ▶ Se réunir pour échanger à froid :
 - Ce qui a été raté,
 - Ce qui a été réussi,
 - Ce qui doit être amélioré
- ▶ Rester vigilant dans la durée
- ▶ Remercier ses soutiens



Liste de documents annexes utiles :

Livre des « idées reçues sur les coopératives agricoles »
Rapport souveraineté
Thémas
Guide du coopérateur
Cahiers du développement



www.lacooperationagricole.coop