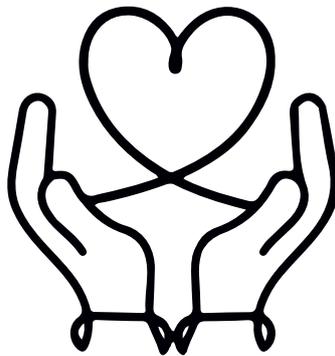




PROCÉDURE GESTION DE CRISE





Avec
la contribution
financière du compte
d'affectation spéciale
développement
agricole et rural
CASDAR



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La responsabilité du ministère en charge de l'agriculture ne saurait être engagée

TABLE DES MATIÈRES

Objectif	4
Définitions	4
Logigramme	6
Description des étapes	8
Étape 1 : Création du plan de gestion de crise	8
• Recruter et former une équipe de gestion de crise	8
• Elaborer les potentiels scénarios de crise	9
• Identifier les différentes parties prenantes externes	9
• Rédiger les messages de communication de crise	10
Étape 2 : Décision d'activer la cellule de crise	10
• Signaler l'incident et/ou la situation d'alerte	10
• Evaluer le potentiel de crise de la situation	11
Étape 3 : Décision par la cellule de crise des actions à mener	11
• Définir les actions à mener	11
• Communication interne	13
• Communication externe (En cas de crise médiatique)	13
Étape 4 : Recherche des causes et résolution de la crise	14
Étape 5 : Clôture de la crise et retour d'expérience	14
Annexe 1 – Liste des contacts Cellule de crise interne avec rôles et responsabilités des membres	15

OBJECTIF

Cette procédure a pour objectif de décrire les moyens de gestion en cas d'incidents et de situations d'urgence affectant la pérennité de l'activité au sein de l'entreprise. Elle précise les modalités d'actions de la cellule de crise, de son activation à la résolution de la crise. Ce document est une base commune résumant les bonnes pratiques pour tout type de crise. Des procédures spécifiques à chaque type de crise seront annexées à ce document support.

DÉFINITIONS

Qu'est-ce qu'une crise ?

C'est une situation soudaine qui est susceptible de menacer le succès et la santé d'une entreprise. Les crises peuvent être d'ordre économique, sanitaire, social, climatique, opérationnel, réputationnel, ... Elles peuvent trouver leur origine en interne ou être le résultat de circonstances externes.



De l'incident à la catastrophe majeure, de multiples événements d'origine naturelle ou humaine peuvent toucher les organisations. Le risque 0 n'existe pas.

Le risque, c'est la menace d'un événement dangereux sur des enjeux humains, économiques ou environnementaux qui peuvent remettre en cause la continuité de l'activité de l'organisation.



Il existe 5 types de menaces et risques majeurs :

- Naturels,
- Technologiques,
- Sanitaires,
- Cyber,
- Malveillance.



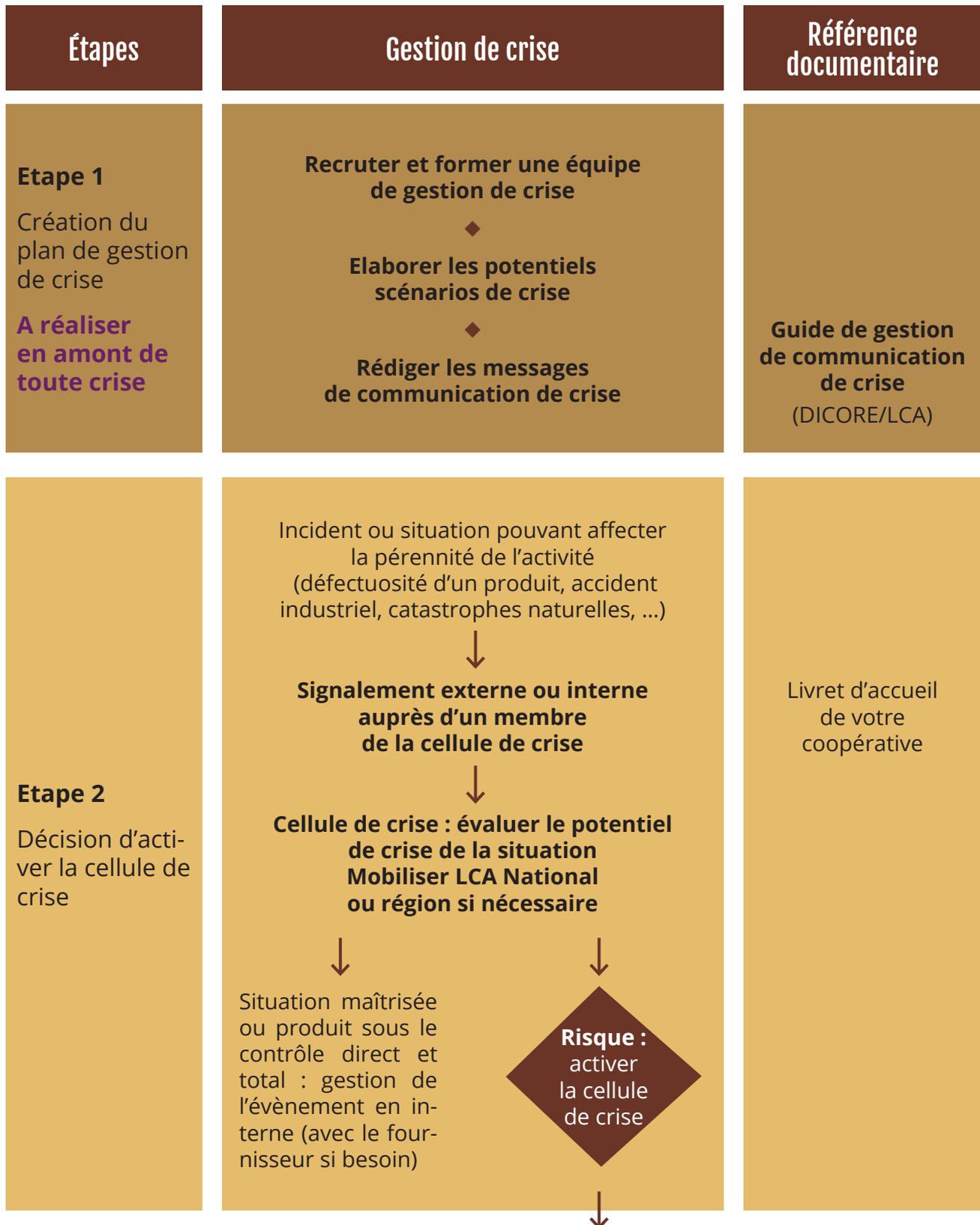
Des procédures de gestion de crise détaillées en fonction des différentes crises que vous pourriez rencontrer (bien-être animal, gestion des retraits/rappel, ...) sont en cours de construction. Elles seront disponibles en annexes de cette procédure.

Qu'est-ce que la gestion de crise ?

C'est le processus de préparation et de traitement de toute situation d'urgence perturbatrice ou inattendue qui affecte l'entreprise.



LOGIGRAMME





Étapes	Gestion de crise	Référence documentaire
<p>Etape 3</p> <p>Décision par la cellule de crise des actions à mener</p>	<p>Analyser la situation et évaluer le risque (avec tiers si besoin)</p> <p>↓</p> <p>Décision de la cellule de crise : plan d'actions, répartition des tâches</p> <p>↓</p> <p>Réaliser la communication INTERNE et/ou EXTERNE</p>	<p>Voir les annexes en fonction du type de risque</p> <p>Journal de bord</p> <p>Guide de gestion de communication de crise (DICORE/LCA)</p>
<p>Etape 4</p> <p>Recherche des causes et résolution de la crise</p>	<p>Rechercher les causes et résoudre le problème pour une reprise de l'activité</p> <p>↓</p> <p>Risque maîtrisé</p> <p>↓ oui</p> <p>non → (loop back to Etape 3)</p>	
<p>Etape 5</p> <p>Clôture de la crise et retour d'expérience</p>	<p>Réunion de clôture de la gestion de crise</p> <p>◆</p> <p>Plan d'actions interne / externe éventuel</p> <p>◆</p> <p>Mise à jour de la procédure de crise</p>	<p>Journal de bord</p>

DESCRIPTION DES ÉTAPES

Etape 1 : Création du plan de gestion de crise

Le plan de gestion de crise sert de procédure à l'entreprise lorsqu'elle doit faire face à une situation d'urgence. Il doit être établi et **testé en amont** afin de valider sa robustesse.

Pour être opérationnel, le plan de gestion repose sur une **équipe de gestion de crise**. Les membres de cette équipe pourront être sollicités au besoin, selon leurs compétences et expertises, dans le cas de crise, au sein de la cellule de gestion de crise.

► Recruter et former une équipe de gestion de crise

La composition de l'équipe de gestion de crise peut être différente en fonction du type de crise rencontrée. Dans tous les cas, la composition de l'équipe doit être connue avant toute situation de crise.

L'équipe de gestion de crise a plusieurs missions :

- **Détecter les signes avant-coureurs** d'une crise imminente
- **Gérer la mise en œuvre** du plan de gestion de crise
- Utiliser les retours d'expériences des crises pour **améliorer le plan de gestion de crise**
- Eventuellement, **communiquer** en interne et en externe

Elle est généralement composée de membres du personnel et peut être aidée par des intervenants extérieurs. On peut y retrouver :

- Le dirigeant
- Le président



- La personne responsable de la communication
- La personne responsable du juridique
- Les personnes responsables des fonctions concernées (qualité, commerce, ...)

Attention pour optimiser la coordination et la réactivité de la cellule de crise, le **nombre de participants doit être limité.**

Le canal de diffusion de l'information doit également être défini lors de la création de l'équipe de gestion de crise afin de créer une boucle de messagerie restreinte de la cellule de crise dès le début de la crise.

➤ **Elaborer les potentiels scénarios de crise**

En fonction de l'entreprise et de son environnement, différents scénarios de crise probables doivent être évoqués pour en imaginer les réponses en amont.

Pour identifier les risques, il est pertinent de mener les actions suivantes :

- Lister tous les **sujets crisogènes** ;
- Procéder à une **analyse de risques de ces sujets** en prenant en compte les éléments suivants :
 - Fréquence,
 - Gravité,
 - Moyens de maîtrise,
- Lister les **référénts** sur ces sujets ainsi que les membres qui devraient constituer la cellule de crise selon ceux-ci.

➤ **Identifier les différentes parties prenantes externes**

Il est nécessaire d'identifier au préalable les différentes parties prenantes externes à considérer lors de la gestion de crise. Il peut s'agir :

- De l'administration (DDPP, DGAL, SDIS, ...),
- Des clients directs,
- Des assurances,

- Des juristes
- Des politiques, associations, syndicats professionnels
- Des forces de l'ordre (Police nationale ou Gendarmerie selon le lieu d'implantation)
- Des « référents sûreté », au niveau de la gendarmerie, dans chaque département, qui peuvent apporter un appui sur la sécurisation des installations : <https://www.referentsurete.fr/>.

La liste doit être la plus exhaustive possible et inclure les contacts de chaque partie prenante. Idéalement, ces contacts devraient être testés régulièrement.

► Rédiger les messages de communication de crise

Pour la rédaction des messages de communication de crise, vous pouvez vous référer au guide de gestion de communication de crise rédigé par LCA et aux annexes concernées - si applicable.

Pour évaluer le bon fonctionnement de votre plan de gestion de crise, il est important de le tester de manière régulière à l'aide d'exercices et de simulation de crise sur la base de scénarios adaptés à votre actualité ou à vos risques.

Etape 2 : Décision d'activer la cellule de crise

► Signaler l'incident et/ou la situation d'alerte

La réception et la transmission de l'information d'alerte nécessite que le **personnel de l'entreprise soit sensibilisé et formé** : qu'est-ce qu'un incident ou une situation d'alerte ? Qui prévenir ? Cette sensibilisation peut se faire à l'aide de votre livret d'accueil ou de formation interne.

Par exemple : En cas d'anomalie d'ordre qualitatif sur un produit, le personnel doit identifier le service qualité comme interlocuteur.

Il est également nécessaire que l'entreprise soit en **veille constante de son environnement** pour prévenir des alertes provenant de l'extérieur.

► Evaluer le potentiel de crise de la situation

Lorsque le signalement est effectué, un ou des membre(s) de la direction accompagné(s) des responsables des services concernés évaluent le niveau de l'alerte et du risque encouru pour passer ou non en situation de crise et activer la cellule de crise.



Avant toute mise en place d'une gestion de crise, il est nécessaire d'identifier si le sujet remonté est une crise ou non.

Si la crise est fondée, la cellule de crise, composée des personnes les plus aptes à analyser et répondre à la crise, **est activée**.

Étape 3 : Décision par la cellule de crise des actions à mener

► Définir les actions à mener

La cellule de crise définit les actions à mener et les responsables de ces actions.

Pour cela il est nécessaire de :

- **Créer une boucle de messagerie restreinte** de la cellule de crise
- **Diffuser la liste des membres de la cellule de crise** avec les noms et numéros de téléphone de chaque membre (**voir annexe 1**). Cette liste aura été établie au préalable dans la préparation de la gestion de crise et mise à jour en fonction des personnes concernées par la crise. Elle doit être connue et partagée par tous (comité de direction, assistante de direction, direction communication, ...) et mise régulièrement à jour.
- **Définir la fréquence de réunion** de la cellule de crise (les programmer immédiatement quitte à espacer les réunions si la crise s'atténue)
- **Définir un secrétaire de séance**. Pour des raisons juridiques et d'analyse une fois la crise terminée, toutes les actions de la cellule de crise et tous les faits doivent être consignés dans un **journal de bord**.

 La tenue d'un journal de bord est recommandée pour permettre de connaître la situation à tout moment et de réfléchir avant de prendre une décision. Ce journal devra être tenu par une seule personne désignée en amont et disponible pour l'ensemble de la cellule de crise. Il doit permettre de lister en temps réel les événements et décisions (qui fait quoi), les dysfonctionnements constatés pendant la crise (informations non disponibles, personnes injoignables, etc.). Le journal de bord de la crise sera un très bon document à exploiter pour le retour d'expérience.

- **Contactez les parties prenantes externes concernées**. Les différentes parties prenantes externes à considérer lors de la gestion de crise auront, de manière non exhaustive, été identifiées au préalable.
- La cellule de crise peut être à l'origine de la mise en place du plan de continuité d'activité si la crise le nécessite.

Il est recommandé de :

- **Mettre en place une cellule de veille** (surveillance presse et réseaux sociaux) et constituer un groupe de travail pour préparer les éléments de langage (à l'aide du **guide de gestion de communication de crise** et des annexes – si applicable), à la fois pour le personnel et pour les personnes extérieures (identifier personnes / journalistes pouvant servir de relais).
- Choisir au besoin un binôme pour chaque membre de la cellule afin de pallier les absences et éviter les surcharges de travail.
- Constituer, si nécessaire, une cellule de crise plus élargie selon l'ampleur et la nature de la crise pour améliorer par exemple les remontées et redescende d'informations.
- Ne pas réserver les relations avec les parties prenantes au cadre des périodes de crise. Un dialogue pérenne doit être mis en place avec ces interlocuteurs tout au long de l'année.

➤ **Communication interne**

Il est essentiel de s'adresser aux **collaborateurs** en amont de toute communication externe pour :

- Montrer que la situation est prise en main,
- Informer sur la mise en place de la gestion de crise et transmettre les contacts utiles,
- Préciser le process de réponse à toute sollicitation interne ou externe,
- Transmettre les éléments de langage.

Il faut également s'adresser à vos autres **parties prenantes internes** (élus, coopérateurs, ...) pour les informer de la situation.

➤ **Communication externe (en cas de crise médiatique)**

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 importante et doit être adaptée à chaque crise, pour assurer la plus grande clarté possible.

Toutes les bonnes pratiques à adopter pour réussir sa communication externe sont reprises dans le **Guide de gestion de communication de crise de La Coopération Agricole**.

Si besoin, il est possible de solliciter un point de contact privé pour obtenir des informations, à **La Coopération Agricole par exemple**, qui vous proposera un canal spécifique :

- Adresse mail dédiée,
- Conférence de presse.

Etape 4 : Recherche des causes et résolution de la crise

Pour résoudre la crise, il est nécessaire d'en connaître ses causes. Pour cela l'ensemble des collaborateurs concernés par cette crise doivent travailler avec la cellule de crise pour identifier les causes et essayer de les éliminer pour reprendre une activité normale.

Il est important de communiquer sur la fin de la crise en interne mais également en externe, d'autant plus s'il s'agit d'une crise à ampleur médiatique. L'objectif est de démontrer que la situation est maîtrisée.

Etape 5 : Clôture de la crise et retour d'expérience

Lorsque la crise passe ou s'apaise, il est important de tirer les conséquences de celle-ci pour éviter que le problème se renouvelle et améliorer la procédure de gestion de crise. C'est dans ce cadre qu'il sera pertinent d'analyser le journal de bord mentionné à l'étape 3.

Une option envisageable lors de ce bilan est de faire appel à des experts extérieurs en fonction de la nature de celle-ci. Leurs expertises et leurs regards extérieurs sont de véritables atouts pour améliorer le processus existant de gestion de crise.

Il apparaît pertinent de réaliser en parallèle un **bilan de la communication de crise** et d'archiver les publications réseaux sociaux faites pendant la crise.

ANNEXE 1

LISTE DES CONTACTS CELLULE DE CRISE INTERNE AVEC RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES

E.mail	Tél. fixe + portable	Responsabilité	Rôle	Fonction	Nom



43 rue Sedaine - CS 91115 - 75538 Paris Cedex 11
info@lacooperationagricole.coop
tél. 01 44 17 57 00

Construisons en commun l'avenir de chacun



www.lacooperationagricole.coop