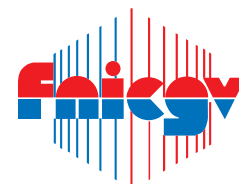


Fédération Nationale de l'Industrie
et des Commerces en Gros des Viandes

- AVRIL 2008 -

GUIDE DE GESTION DE CRISE



Fédération Nationale de l'Industrie
et des Commerces en Gros des Viandes

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	1
1.1. La filière viande : une filière surexposée	1
1.2. Les enjeux de la crise pour un adhérent de la FNICGV, l'impact pour l'ensemble de la filière	1
1.3. Les objectifs du guide de gestion de crise et bref rappel de la façon dont il est structuré	2
2. GUIDE PRATIQUE	3
2.1. Qu'est ce qu'une crise ?	3
2.2. Panorama des crises susceptibles de toucher une entreprise.	5
2.3. Comment gérer une crise ?	6
2.3.1. Les règles d'or	6
2.3.2. Si vous êtes une petite et moyenne entreprise	7
2.3.3. Si vous êtes un groupe industriel	8
2.4. Comment se préparer et anticiper une crise ?	9
2.4.1. Veille et devoir d'alerte en cas d'événements susceptibles de se transformer en crise	9
2.4.2. Analyse de la situation et mobilisation éventuelle de la cellule de crise	9
2.5. La cellule de crise	11
2.5.1. Définition	11
2.5.2. Responsabilité et rôle des membres d'une cellule de crise	11
2.5.3. La taille d'une cellule de crise	11
3. LES RESSOURCES EXISTANTES AU SEIN DE LA FILIÈRE POUR VOUS AIDER EN CAS DE CRISE, LE RÔLE DE LA FNICGV EN CAS DE CRISE	15
3.1. Une source d'information	15
3.2. Un leader d'opinion capable d'agir au nom de la filière :	15
3.3. Limites de l'action de la FNICGV :	17

Pour obtenir le guide complet ...
Devenez membre de la FNICGV !

4. QUELLE COMMUNICATION DE CRISE ? 18

4.1. Pourquoi communiquer en cas de crise et pour quel objectif ? 18

4.2. Auprès de qui devez vous communiquer ? 18

4.3. Les 13 erreurs à ne pas commettre 21

4.4. Comment répondre à la presse en cas de crise ? 22

4.4.1. Quand doit-on répondre à la presse 22

4.4.2. Auprès de qui communiquer en réactif ou en proactif ? 22

4.5. Les règles d'or des relations presse 22

4.5.1. Sur le fond 22

4.5.2. Sur la forme 23

4.5.3. Choisir le bon levier de communication 23

4.5.3.1. Le communiqué de presse 23

4.5.3.2. L'interview 25

4.5.3.3. La conférence de presse 25

4.5.4. Maîtriser les messages 26

4.5.4.1. Garder le CAP 26

4.5.4.2. Les questions auxquelles il faut se préparer à répondre 26

5. LES PRINCIPALES CRISES POTENTIELLES IDENTIFIÉES AU SEIN DE LA FILIÈRE 28

6. FICHES PRATIQUES 36

6.1. Les questions à se poser en cas de problème 39

6.2. Gérer la crise : les premières actions à mettre en place 40

6.3. Gérer la crise : les premières actions de communication 42

6.4. Gérer la crise : les instructions à faire respecter par le standard en cas de crise 43

6.5. Gérer la crise : dans la durée 44

6.6. Gérer la crise : quelle logistique pour une gestion de crise optimale ? 45

6.7. Que faire en fin de crise ? 47

7. CONTACTS CLÉS 48

7.1. Membres de la Cellule de Crise 48

7.2. Ressources internes 49

7.3. Ressources Externe 50

REMERCIEMENTS

Ce guide a été élaboré par la commission « industrie » de la FNICGV avec l'appui de Arnaud POCHEBONNE de Weber Shandwick France.

Membres de la commission « industrie » de la FNICGV :

Arnaud ROCHARD (Président)	McKey Food Service
B. LEGUILLE	BEAUVALLET
Laure CHAPART	BEAUVALLET
Didier RATIVEAU	CLAVIERE VIANDES
Jacques MELEY	DEVEILLE
Philippe VESSELIER	DISTRICOUPE
Laurent DESPINASSE	DV
Henri DEMAEGDT	EVA
Monsieur AUBE	KERMENE
Xavier MACQUET	MACQUET
Frédéric MONIER	MONIER
Hervé PUIGRENIER	PUIGRENIER
J. FRANCOIS	SCABEV
C. HERAULT	SCABEV
Patrice BOURIGAULT	SELBA
Gilles GAUTHIER	SOBEVAL
David SPANGHERO	SPANGHERO
Dominique LANGLOIS	SVA Jean ROZE
Yvon GUERIN	TENDRIADE
André FORGET	VLV
Jeff VIOL	VIOL
Véronique VIOL	VIOL
Thierry RICOEUR	WEBERT RICOEUR

Animation :

Nicolas DOUZAIN-DIDIER,	
François FRETTE	FNICGV

WEBER SHANDWICK

Weber Shandwick France

62, rue d'Alsace 92583 - Clichy Cedex
Tél. : +33 (0)1 47 59 56 00
www.webershandwick.fr

1. INTRODUCTION

1.1 La filière viande : une filière surexposée

L'industrie agro-alimentaire souffre d'une présomption de culpabilité liée à la multiplication des attaques médiatiques dont elle a été régulièrement la cible ces dernières années. La liste est longue : polémique sur les allégations santé abusives de certains produits, crise de l'obésité, débat sur les OGM, flou des étiquetages, actions menées par les ONG contre les grands groupes internationaux (dont les appels au boycott des produits), actions menées par les pouvoirs publics (DGCCRF / DGAL) contre tel ou tel industriel, autant d'événements qui impactent négativement l'ensemble de l'industrie agro-alimentaire.

En parallèle, la une des journaux fait régulièrement état de crises qui effraient l'opinion publique et dont les répercussions économiques sont conséquentes pour tous les acteurs de la chaîne de production : vache folle, grippe aviaire, tremblante du mouton, farines animales, toxi-infections, dioxines, veau aux hormones, et régulièrement retraits de produits ou accusations de fraudes, sont autant de crises mettant en cause l'éthique et les pratiques de ses acteurs.

Ainsi, l'industrie agroalimentaire et plus particulièrement la filière viande, est au cœur de l'attention des autorités et des médias. Les différents acteurs sont jugés sur leur capacité à répondre à la crise dans des contraintes de temps très courts. Leurs réactions sont scrutées dans les moindres détails, pour y déceler une minimisation des faits, une dissimulation ou une faute. Cette médiatisation forte oblige les acteurs du secteur à communiquer de façon cohérente pour retrouver la confiance des consommateurs et limiter l'impact négatif de la crise sur le produit, l'entreprise ou la filière.

1.2 Les enjeux de la crise pour un adhérent de la FNICGV, l'impact pour l'ensemble de la filière

Sous la pression des médias et des consommateurs, les partenaires, distributeurs et pouvoirs publics sont enclins à prendre des mesures drastiques, telles que fermetures de sites de production considérés à risque, retrait de la vente des produits jugés à caution, et ce, en dépit des conséquences économiques et sociales directes pour l'entreprise mise en cause.

L'incapacité d'un acteur de la chaîne de production à résoudre une crise laisse également planer un doute qui peut mettre à mal l'ensemble de la filière, de

même que l'expression de messages divergents voire contradictoires ajoute à la confusion.

Les conséquences sont lourdes et immédiates. Une étude récente réalisée par Opinion Way (Observatoire des crises alimentaires, 19 octobre 2006) démontre qu'en cas de crise, 7 fois sur 10, le consommateur change d'attitude à l'égard du produit ou de l'entreprise incriminé(e), changement qui peut durer **plusieurs mois** voire être définitif.

1.3 Les objectifs du guide de gestion de crise et bref rappel de la façon dont il est structuré

L'ambition de ce guide est de guider les acteurs de la filière viande dans leur gestion de crise. Commun à l'ensemble de la filière, il propose une approche globale du management de la communication de crise. Il contient les éléments fondamentaux et les outils pratiques qui permettront d'homogénéiser la prise en charge des situations sensibles et la gestion de la communication de crise des divers adhérents de la FNICGV :

- **les principes directeurs** de l'organisation de la gestion et de la communication de crise
- des **conseils pratiques** de gestion et de communication de crise
- les **principales crises identifiées au sein de la filière**
- des **fiches opérationnelles d'identification et de gestion de la Crise.**

En appliquant ce dispositif partagé par l'ensemble des acteurs de la filière, chaque entreprise doit être en mesure de maîtriser sa communication avec les médias dans les situations de forte tension. Elle doit ainsi être à même de dépasser le cap de l'émotion, de démontrer sa capacité à gérer sa situation de façon responsable et à tout mettre en œuvre pour assurer la qualité et la sécurité de ses produits.

Pour autant, ce n'est que par l'acquisition de réflexes et le développement d'une culture de gestion de crise que les entreprises de la filière seront réellement capables de répondre efficacement aux situations extrêmes auxquelles elles peuvent être confrontées.

La prise en compte de ce guide constitue une première étape qui, nous l'espérons, en appellera de nouvelles pour que chacun d'entre nous devenions des experts en gestion et en communication de crise.