

# Gestion de CRISE

## Retrait / Rappel

OLIVES DE TABLE CONFERENCE - Technolive"

Mardi 4 avril 2023

Lucie TISSERAND, Responsable QHSE Jean MARTIN



- Définitions importantes
- PHASE 1: Veille, prévention, préparation
- PHASE 2: Gestion de l'urgence, gestion de la crise
- PHASE 3: Le retour d'expérience
- SYNTHÈSE

**Une Crise** est une situation de risque réel ou supposé, relative à un produit ou à un ensemble de produits, qui dépasse les capacités usuelles de traitement des alertes et peut générer une inquiétude collective.

危机

DANGER

OPPORTUNITE

**La gestion de crise** est une série d'activités définies pour prévenir ou diminuer les dommages qu'une crise peut infliger à une entreprise et à ses parties prenantes.

### **Incident majeur / critique**

Un "incident majeur/critique" peut être défini comme une situation anormale, qui se déroule en dehors des activités normales de l'entreprise et qui menace la sécurité immédiate des activités ou la réputation de l'entreprise.

**RETRAIT de produits:** toute mesure visant à empêcher la distribution et l'exposition à la vente d'un produit, ainsi que son offre au consommateur.

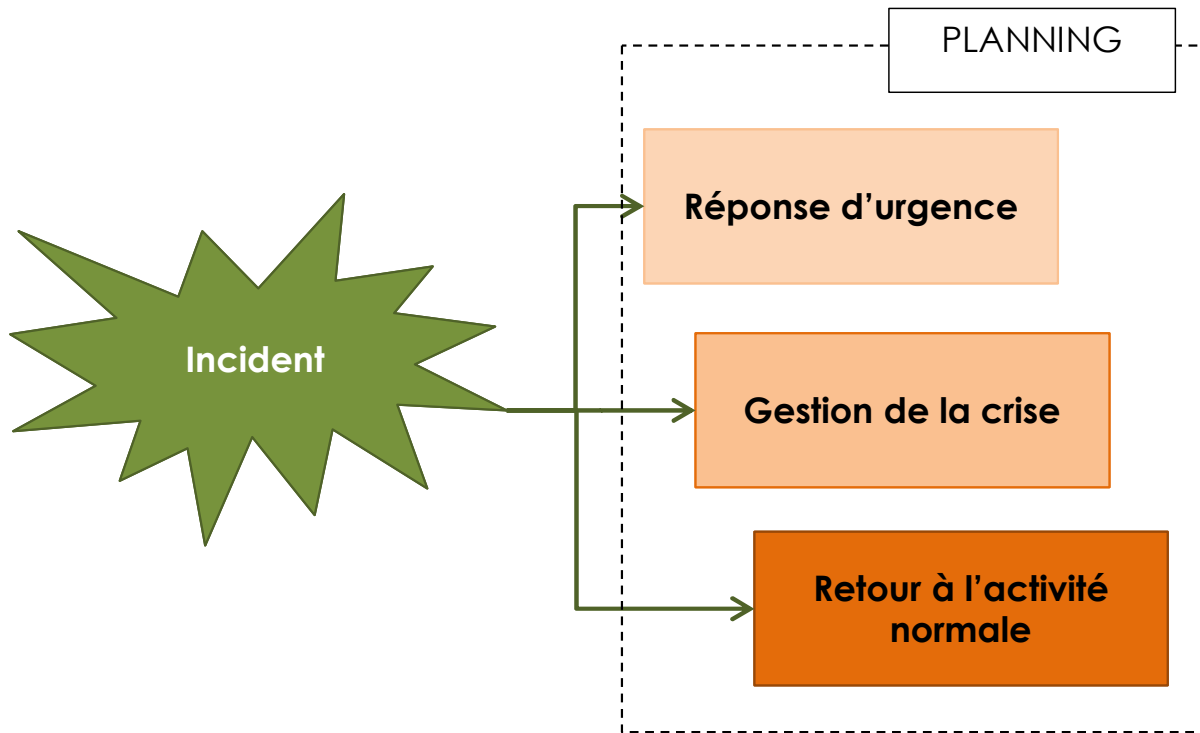
**RAPPEL de produits:** toutes les mesures visant à obtenir le retour d'un produit dangereux que le producteur ou le distributeur a déjà fourni au consommateur ou mis à sa disposition.

Un contexte versatile complexe et dangereux..

- **MEDIAS GLOBALISES:**
  - Informations sensationnelles
  - Rapidité de propagation
  - Cultiver une émotion extrême
- **ETHIQUE**
- **SOCIAL**
- **ENVIRONNEMENT**
- **SENSIBILITE DES MARCHES FINANCIERS**
- **REGLEMENTATION**
- **INTERVENTION / PARTICIPATION DES DIVERSES PARTIES PRENANTES**

.. Avec beaucoup de sources possibles de crise..

- **PRODUITS ET LEUR UTILISATION (Qualité et Sécurité)**
- **SECURITE DES SITES ET DES EMPLOYES**
- **RELATION AVEC LES EMPLOYES**
- **STRATEGIQUE, FINANCIER, LEGAUX, ETHIQUE**
- **ENVIRONNEMENTAUX**

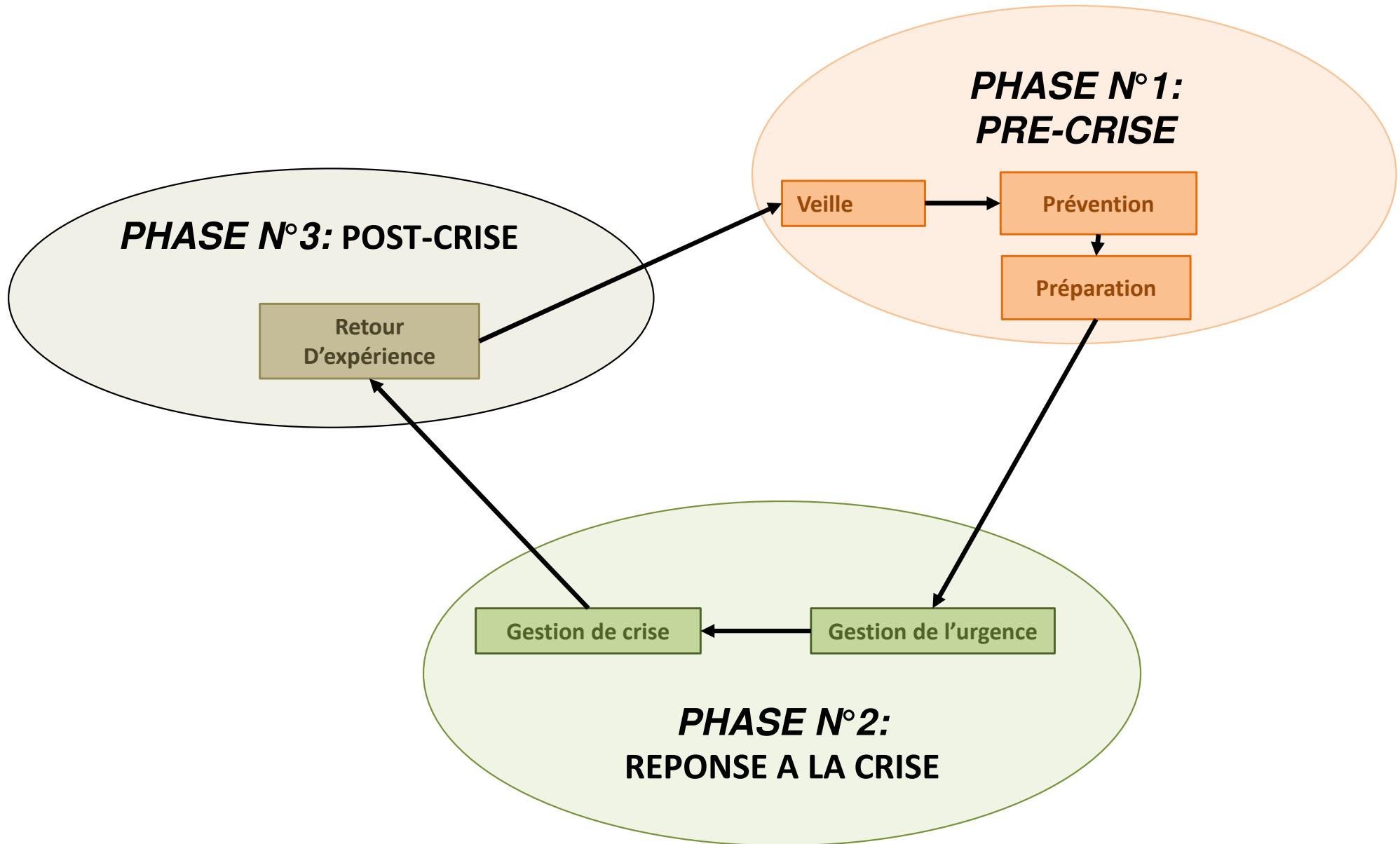


## Responsabilité du comité de crise

Pour la gestion de la réponse immédiate aux incidents à un niveau opérationnel.

Pour gérer la réponse aux incidents à un niveau stratégique et pour gérer l'interface avec les médias.

Retrouver pour les sites une activité normale après la gestion d'un incident à un niveau stratégique ou tactique.





- Mettre en place une veille sur le contexte de l'environnement
- Détecter les anomalies et les vulnérabilités possibles.
- Collecter de l'information
- Surveiller et mettre à jour les données de la veille.

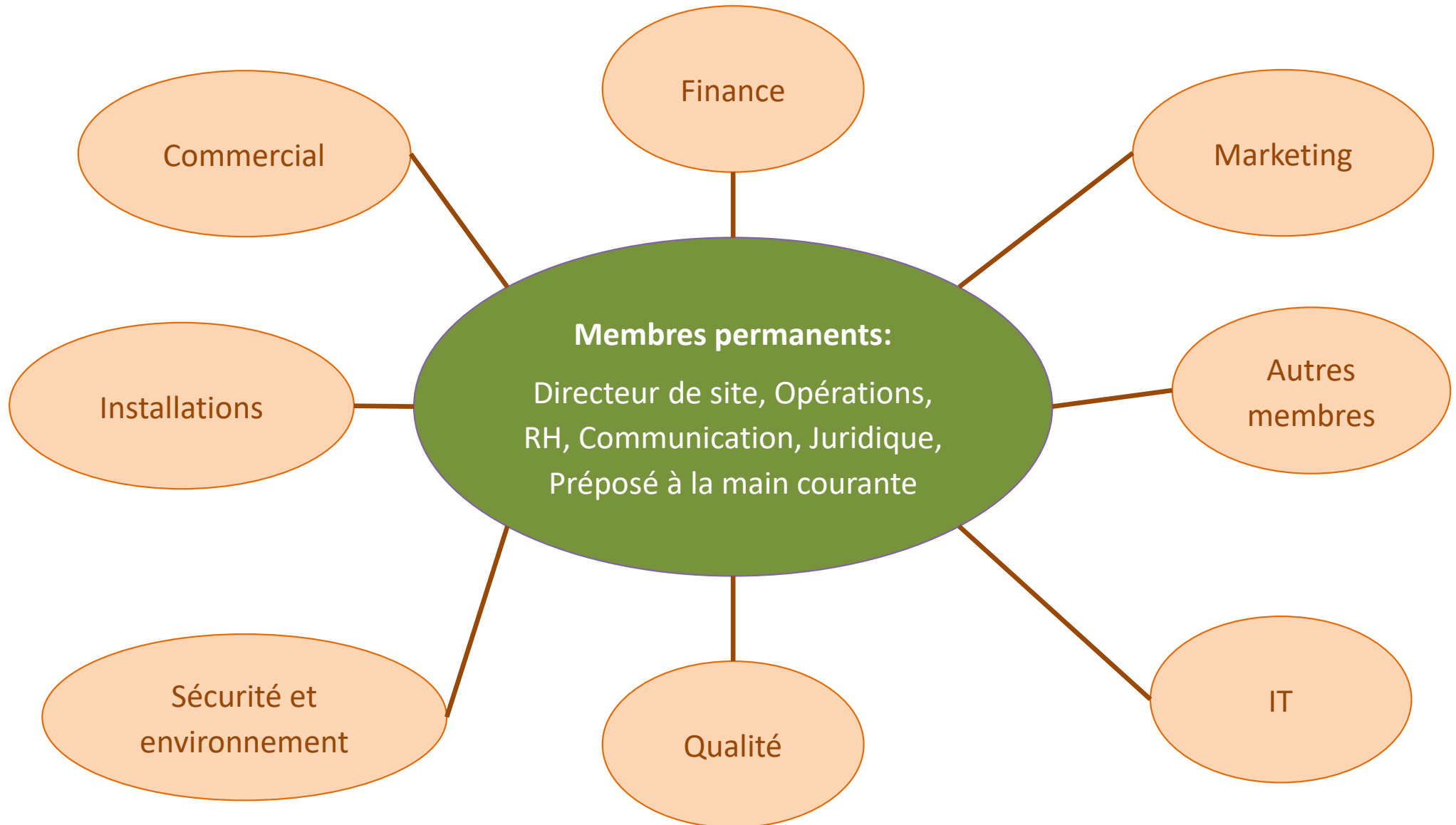


**Anticiper la Crise**

- Etude des dangers possibles qui peuvent conduire à une crise
- Identification des dangers
- Evaluation des risques (sévérité, probabilité, fréquence)
- Prévention des risques
- Création des scénarios de gestion de crise

Risques Possibles	Définition
<b>Sécurité des produits /aliments</b>	Défaillance accidentelle des contrôles qualité/processus, altération malveillante des produits en interne ou externe/ contamination des produits, contrefaçon des produits
<b>Santé sécurité et social</b>	Grave accident du travail / décès / épidémie, grève majeure, employé en garde à vue pour des raisons professionnelles, décès d'un membre de la direction, menace terroriste / alerte à la bombe, employé voyageant en zone à risque, kidnapping
<b>Opérations</b>	Incendie, explosion, inondations, catastrophe naturelle, accidents environnementaux, interruption de la chaîne d'approvisionnement, actes de malveillance
<b>Image de la marque ou de l'entreprise</b>	Médias / réseaux sociaux / groupes d'action : concurrents
<b>Technologie de l'information</b>	Panne du système informatique, piratage des informations confidentielles
<b>Réglementaire</b>	Violation avec d'éventuelles poursuites / amendes (anti-corruption, lutte contre les monopoles)
<b>Economique et Financier</b>	Avertissement sur les résultats, rumeurs de faillite, spoliations des actifs, prise de contrôle hostile.

- Avoir un plan de gestion de Crise mis à jour au moins annuellement.
- Avoir une équipe de gestion de crise formée.
- Conduire des exercices annuels de gestion de crise avec l'équipe.
- Préparer des communications. Avoir un service légal qui a validé ces messages.



### ■ **Contact des Membres de gestion de Crise:**

- Tous les sites doivent avoir une liste de contacts prête **et à jour** (permanent et remplaçants) >> définir qui est responsable de la mise à jour
- Les numéros **personnels et professionnels** doivent être listés et gardés dans un endroit sécurisé. (salle de réunion de gestion de crise).
- Possibilité de créer un numéro d'urgence d'appel téléphonique

### ■ **Contacts externes**

- Par exemple: Pompiers, Police, Assistance réglementaire, autorités
- Organisme de certification
- Autres parties prenantes

Ne doit pas contenir seulement le numéro de téléphone de la réception mais aussi celui **du contact direct ou** du numéro de contact en cas d'urgence. (Exemple: le numéro du capitaine de la brigade des pompiers).

- **Préparer sa communication:**

- Définir la liste des parties prenantes (employés, clients, familles, autorités, journalistes...)
- Définir les canaux de communication (appel, e-mail, tête à tête)

- **Empathie** : respect absolu pour les victimes
- **Authenticité** : ne mentez jamais, parler des faits, pas de commentaires sur des rumeurs
- **Cohérence** : ne jamais s'écarter de la ligne de communication décidée

### ■ Préparer sa communication:

#### ■ Avec des journalistes?

- Ecouter attentivement, être coopératif
- Nom de la personne qui appelle – quel média
- faire contrôler son identité
- D'où tient il les info?
- Ne donnez AUCUNE INFORMATION, pas de commentaires, ne répondez pas aux questions
- Dites qu'il sera recontacté, demander son numéro

#### ■ Comment répondre à un premier appel? Qui y répond? Avez-vous un standard?

- Ecouter attentivement, être coopératif
- Nom de la personne qui appelle - fonction
- Quel type de produit/alerte/accident
- Quand/où/qui/comment
- Ecouter le ton, la voix, le fond sonore



### ■ Lettres aux Clients:

- Pour les retrait et rappel dans le cas de crise alimentaire:
  - Une lettre type est déjà préparée
  - A adapter en fonction du produit
  - La lettre standard est à envoyer après approbation du service communication

Nous reprenons contact avec vous suite à notre demande de blocage et retrait du Produits XXXX (GTIN XXX) lots XXX.

Nous avons sélectionné le transporteur XXX pour nous assister dans ce retrait.  
Contact : / Tél. :

Comme convenu par téléphone, nous vous proposons la procédure ci-dessous :

- Vous nous avez confirmé les quantités bloquées ci-dessous :
  - XXX Seaux lot XXX
  - XXX bocaux lot XXX
  - XXX bocaux lot XXX

Nous vous confirmons que la reprise s'effectuera comme convenu :

- date
- lieu

Je reste votre interlocuteur privilégié pour toute question liée à ce retour.

- **Salle de gestion de crise:**

- Avoir une pièce dédiée pour les réunions de crise (à l'intérieur ou/et à l'extérieur du site).
- A préparer avant toute crise et à vérifier en audit interne.
- Un manuel de crise « papier » à jour
- Connexion téléphone – internet
- Paper board, feutres

### ■ **Caractéristiques en cas de crise:**

- **La surprise:** évènement soudain et non attendu
- **L'incertitude:** Que se passe t-il? Les informations sont elles fiables? Quel est l'impact?
- **Parties Prenantes:** Client, consommateurs, administration, presse, employés, fournisseurs. ...
- **Le stress et le temps qui file:** Urgence de la situation, impact long terme, quelle menace pour le site et l'entreprise?
- **Facteurs aggravants:** Manque de préparation, faiblesse du système de gestion des risques.

### ■ Réponse immédiate:

- Rapide!
- Sécurité du public = Priorité N°1
- Vérification scrupuleuse des faits.
- Garder votre service communication informé
- Utiliser tous les canaux d'information possibles pour donner/recevoir de l'information
- Montrer de l'empathie, se sentir concernés
- Informer les employés autant que nécessaire
- Être prêt à fournir du support à la gestion du stress et des traumatismes

BONNES INTENTIONS	MAUVAISES INTENTIONS
Démonstration	Attaquer l'accusateur
Souvenir / rappel des faits	Déni
Cacher son jeu	Bouc-émissaire
Excuses	Prétexte
	Provocation
	Révoquer
	Accident

### ■ **Comment évaluer les impacts?:**

- Causes et responsabilités?
- Avez-vous une part de responsabilité, étiez vous au courant de ce problème avant?
- Conséquences à moyen et long terme?
- Y-a-t-il un lien avec le problème et une décision récente?
- Est-ce une rumeur?
- Quelles sont les conséquences financières?
- Et sur un point de vue éthique?
- Est-ce une faiblesse cachée/Faible dans le système?

- **Comment évaluer les impacts?:**
  - Causes et responsabilités?
  - Avez-vous une part de responsabilité, étiez vous au courant de ce problème avant?
  - Conséquences à moyen et long terme?
  - Y-a-t-il un lien avec le problème et une décision récente?
  - Est-ce une rumeur?
  - Quelles sont les conséquences financières?
  - Et sur un point de vue éthique?
  - Est-ce une faiblesse cachée/Faible dans le système?
  
- **Utiliser des méthodes qualité comme les 8D, 5M, 5W+H pour trouver la cause racine du problème:**
  - Que s'est il passé? Avec quelles conséquences? Pourquoi?
  - Quelles sont les causes racines de cet évènement?

Pour chaque élément « m », se demander pourquoi cela c'est passé au moins 5 fois :  
Matière, Méthode, Milieu, Matériel, Main d'œuvre

- **Etablir un plan d'action:**

- Liste des actions prises pour résoudre le problème et éviter qu'il se reproduise
- Etre capable d'expliquer aux médias ce qui est fait et en cours.

- **Apprendre de la crise et formaliser un rapport**
- Intégrer de nouvelles connaissances et expériences dans le système
- Mettre à jour le système
- Faire un partage d'expérience
- Analyser les causes racines de la crise.
- Faire un compte rendu à toutes les parties prenantes au fur et à mesure et dès que possible.
- Maintenir les parties prenantes informées des actions correctives qui ont été prises à la suite des différentes investigations.



- **COMMENT APPLIQUER LES GRANDS PRINCIPES ET SE PREPARER**
  1. Définir votre comité de crise, avoir les contacts des membres
  2. Passer les info « communication » et « appel » initial aux personnes concernées
  3. Préparer une salle, vos manuels papier + électroniques et les distribuer
  4. Mettre à jour les contacts (internes/externes)
  5. Faire un test
  6. Insérer dans le « système qualité » interne