

Association de nutrition animale du Canada

Communication en temps de crise

Plan et trousse d'outils

Octobre 2015



Table des matières

But du plan de communication en temps de crise	2
Principes de communication en temps de crise	2
Politique de l'ANAC sur la communication en temps de crise	4
Aperçu de la liste de contrôle de l'ANAC sur la communication en temps de crise	5
Plan détaillé de communication en temps de crise.....	7
Annexe 1 : Prêt pour une crise avant qu'elle ne survienne.....	9
Annexe 2 : Arbre décisionnel – Actions possibles et orientations à examiner.....	10
Annexe 3 : Leçons apprises de la communication en temps de crise dans d'autres secteurs	11
Références.....	17

But du plan de communication en temps de crise

Ce plan est adapté à l'environnement opérationnel et à la capacité globale de l'Association de nutrition animale du Canada (ANAC). Il décrit brièvement des tactiques et des principes servant à communiquer, en cas de crise, avec les auditoires internes et externes clés de l'ANAC (p. ex. membres d'associations et leurs dirigeants élus, les médias, les politiciens, les représentants gouvernementaux, les organisations d'intervenants et le grand public).

Le but de ce plan est d'assurer le niveau de préparation nécessaire pour répondre à une crise émergente ou à des questions controversées d'une façon unifiée et opportune, qui préserve la réputation de l'industrie canadienne des aliments du bétail, tout en positionnant l'ANAC comme la voix faisant autorité dans l'industrie.

Principes de communication en temps de crise

Deux crises majeures de salubrité alimentaire ont frappé l'industrie de la transformation de la viande du Canada au cours des sept dernières années, chacune montrant l'importance de bien communiquer en temps de crise (l'une servant de pratique exemplaire, l'autre d'exemple à ne pas suivre). Les exemples soulignent aussi les principes de base qui doivent éclairer l'approche de l'ANAC à la communication en temps de crise et à la gestion des enjeux (voir l'annexe 3 pour d'autres exemples et une discussion plus approfondie).

Aliments Maple Leaf

Lorsqu'une souche mortelle de *Listeria* est apparue dans les viandes à sandwich et d'autres produits des Aliments Maple Leaf en 2008, le PDG de la compagnie, Michael McCain, a fait face à la musique et assumé la responsabilité des conséquences tragiques pour la santé, donnant toutes les assurances que sa compagnie trouverait la source du problème. Il est aussi devenu le visage et la voix de la crise et de sa résolution, alors qu'il a tenu les médias et les Canadiens informés avec des renseignements opportuns et crédibles. Sa réponse rapide, claire et forte fut largement reconnue pour avoir aidé à éviter ce qui aurait pu endommager irrémédiablement la réputation de la compagnie.

XL Foods Inc.

Presque jour pour jour quatre ans plus tard, XL Foods Inc. a été au cœur du plus important rappel de viande de bœuf dans l'histoire du Canada, avec plus d'une douzaine de cas de maladies gastro-intestinales dans six provinces liées au bœuf provenant de son usine de Brooks, Alberta. La réponse limitée et défensive des dirigeants de XL a provoqué de vives critiques un peu partout au pays contre la compagnie et terni sa réputation, laissant le gouvernement provincial et les intervenants de l'industrie se débattre pour rétablir la confiance des consommateurs à l'endroit du bœuf de l'Alberta.

Pour l'industrie canadienne des aliments du bétail, les leçons tirées de ces deux cas alarmants de salubrité alimentaire donnent à réfléchir. En plus des dommages que de tels événements peuvent causer à des compagnies individuelles, l'effet d'entraînement sur la réputation peut nuire à la crédibilité commerciale d'un secteur tout entier et potentiellement mener à des règlements plus stricts et plus coûteux.

Comme le montrent clairement ces deux incidents récents et bien connus de salubrité alimentaire, la façon de gérer de telles situations peut avoir un impact direct sur le succès d'une entreprise ou d'une industrie entière à se rétablir. Alors que l'industrie canadienne des aliments du bétail est déjà dans la mire des organismes de réglementation et des médias depuis l'écllosion d'ESB en 1990, une stratégie de communication en temps de crise pourrait faire la différence entre le confinement d'une mésaventure isolée de salubrité alimentaire et avoir à gérer les retombées dans toute l'industrie.

L'ANAC et l'industrie canadienne des aliments du bétail et de la volaille doivent se méfier de deux scénarios clés : un incident de salubrité alimentaire isolé et confiné et une faille systémique telle qu'on l'a blâmée pour l'écllosion d'ESB. Bien que les tactiques utilisées pour la gestion des enjeux seraient différentes dans chaque cas, l'approche stratégique de l'ANAC serait la même et doit reposer sur d'excellents principes de communication en temps de crise et de gestion des enjeux, qui sont :

1) État de préparation

L'ANAC examinera et améliorera des éléments clés du plan sur une base permanente pour assurer l'exploitabilité complète ainsi que des réponses opportunes et appropriées aux nouveaux enjeux.

2) Leadership

L'ANAC fera preuve de leadership dans une crise en se positionnant de manière proactive comme la voix de l'industrie canadienne des aliments du bétail et comme source d'information opportune et faisant autorité.

3) Mobilisation des membres

Le personnel de l'ANAC s'assurera que les membres sont informés et engagés dans tous les aspects de sa planification et sa gestion de crise à travers la socialisation proactive de ce plan, l'engagement de son Conseil et son Comité exécutif, et la distribution rapide d'alertes, de mises à jour et d'information générale sur la crise.

Politique de l'ANAC sur la communication en temps de crise

1. Le directeur exécutif (DE) est le chef de la communication en temps de crise. Il est responsable de déterminer si une situation émergente constitue une crise pour les fins de ce plan.
2. Après avoir évalué une situation émergente, le DE déclenche le processus de communication en temps de crise, conjointement avec le président et le Comité exécutif de l'ANAC.
3. Pour les fins de ce plan, le Comité exécutif de l'ANAC est le Comité de communication en temps de crise. Il est coordonné par le DE, à titre de chef de la communication en temps de crise, et fournit la contribution de l'industrie, la supervision et la validation du processus de gestion.
4. En apprenant que l'émergence d'un enjeu ou d'une situation pourrait entraîner une crise, le personnel, le Conseil d'administration ou le Comité exécutif de l'ANAC, de même que les membres individuels de l'association, doivent informer le DE sans délai pour lancer le processus d'évaluation.
5. Le DE est le principal porte-parole de l'ANAC dans l'éventualité d'une crise. Il peut nommer des porte-parole secondaires, au besoin (p. ex. sur des questions techniques).
6. Si une crise éclate, seuls le porte-parole en chef et les porte-parole secondaires sont autorisés à communiquer des informations à des groupes extérieurs, incluant le gouvernement, les médias et le grand public au nom de l'organisation.

Aperçu de la liste de contrôle de l'ANAC sur la communication en temps de crise

Survol des étapes de gestion de crise – Tout le personnel de l'ANAC et les membres du Comité de communication en temps de crise devrait être familiers avec cette liste de contrôle et s'y référer dans l'éventualité d'une crise.

- **Notification** – Le personnel de l'ANAC et les membres de sa direction doivent aviser le DE sans délai de toute situation qu'ils croient pouvoir dégénérer en crise.

Rappelez-vous, l'adage « préférer la sécurité au regret » s'applique à la gestion de crise !

- **Comité de communication en temps de crise** – Le DE informera le président de l'ANAC et déclenchera le plan de communication en temps de crise. Il précisera aux membres du Comité exécutif qui peut se réunir en tant que Comité de communication en temps de crise pour examiner la situation et gérer les communications entourant celle-ci. S'il y a effectivement une crise, le Comité de communication en temps de crise déterminera si la situation doit être traitée par l'ANAC, par une compagnie individuelle ou une autre organisation.

Nota : Après avoir avisé le Comité exécutif de la crise, le DE, à titre de directeur du Comité de communication en temps de crise, peut, à sa discrétion, convoquer une réunion du comité, au besoin, mais il est en général responsable de tenir le Comité exécutif pleinement informé.

- **Avant de rendre la crise publique**

Le DE (appuyé par le personnel approprié) :

- Évaluera la situation pour établir les faits (voir Plan détaillé de communication en temps de crise, page 7).
- Déterminera la réponse appropriée, y compris les tactiques, et si une approche proactive ou souple est de mise (voir l'arbre décisionnel à l'annexe 2).
- Déterminera quelles ressources internes et externes (p. ex. avis techniques d'experts, porte-parole secondaire(s), besoins pour conférence de presse/disponibilité des médias) et quelle collaboration avec d'autres organisations ou agences gouvernementales peuvent être requises pour exécuter le plan.
- Élaborera des messages factuels détaillés décrivant le statut de la crise, la réponse de l'association et, si nécessaire/possible, les étapes proactives pour résoudre la situation.
Nota : Le DE validera l'approche et le message auprès du Comité exécutif.

- Préparera et fournira un script et des instructions pour la réceptionniste recevant les appels. (Toutes les demandes de renseignements doivent être transmises au DE.)
- Informera le Conseil et le Comité exécutif de la situation et de la réponse planifiée de l'association, incluant les tactiques et les messages. Les messages et les documents clés doivent recevoir l'aval du Comité exécutif.

Nota : Il est important à ce stade de rappeler aux membres que seul le porte-parole officiel (ou le porte-parole secondaire qui peut être nommé) parle au nom de l'ANAC en situation de crise.

- Informera les partenaires et intervenants externes (incluant les organismes gouvernementaux clés) de la réponse planifiée de l'association, y compris des messages.

□ **Rendre la crise publique**

Quand la décision est prise de rendre la crise publique, de manière proactive, avec des déclarations, des communiqués de presse ou de l'information générale, on doit suivre les étapes suivantes :

- Communiquer avec les auditoires internes critiques, y compris les membres de l'ANAC, les intervenants de l'industrie, et(ou) les gouvernements, etc. Contacter les médias et d'autres auditoires externes seulement après avoir rejoint les auditoires internes clés.
Vous ne voulez pas que les auditoires internes tirent leur information des médias.
- Mettre à jour le site Web de l'ANAC (et le message téléphonique, le cas échéant), en utilisant des messages préenregistrés et d'autres renseignements généraux (voir l'annexe 1).
- Évaluer l'efficacité des messages alors que la situation évolue.
- Appliquer des méthodes pour mettre à jour les auditoires clés avec de l'information continue.
- Analyser les efforts de communication en temps de crise.

Plan détaillé de communication en temps de crise

1. **Notification et déclenchement du plan de communication en temps de crise** – Dans l'éventualité d'une crise émergente, le DE avisera immédiatement le président de l'ANAC. La notification du Comité exécutif dans son rôle de Comité de communication en temps de crise suivra.

2. **Évaluation de la situation** – Le DE, à titre de chef, évaluera la situation, établira les faits et déléguera les tâches nécessaires/appropriées.

Une fois que le DE a déterminé que la situation émergente passe le seuil de crise (voir l'encadré), les questions suivantes aideront à guider la réponse appropriée de communication en temps de crise :

- Qu'est-ce qu'on sait et qui le sait déjà ?
- Qui sera le plus touché (consommateurs, industrie de l'alimentation animale, chaîne alimentaire plus large, gouvernement / politiciens) ?
- Quelles mesures immédiates doit-on prendre ?
- Qui du personnel ou de l'association doit être impliqué ? Quel rôle joueront-ils ?
- De quelle information a-t-on besoin et qui au-delà du personnel de l'ANAC est responsable de l'obtenir ? Quand sera-t-elle disponible ?
- Que devrais faire l'ANAC à propos de la situation ? Quelle méthode de communication est nécessaire : proactive ou réactive ?
- L'ANAC doit-elle contacter ou se référer à une autre organisation intervenante ou agence gouvernementale ?
- Quelles opportunités existent de collaborer aux messages avec d'autres intervenants ?
- Qu'est-ce qu'on PEUT et NE PEUT PAS dire ?
- A-t-on besoin d'un conseiller juridique ou en communications ? Un expert en la matière est-il requis ?
- Le DE doit-il demeurer le seul porte-parole ou des experts/porte-parole supplémentaires sont-ils nécessaires ?
- Si une stratégie de communication proactive est adoptée, quelles sont les tactiques

Déclencheurs de la communication de crise

Une crise peut prendre trois formes : une situation à l'échelle de l'industrie (chaîne alimentaire), du secteur de la provenance ou d'une compagnie. Chaque scénario a des implications différentes pour l'ANAC et l'industrie canadienne de l'alimentation animale et nécessiterait des réponses différentes, allant de la mise en œuvre de ce plan à la gestion flexible des enjeux.

La définition ci-dessous est fournie pour aider les dirigeants de l'ANAC à déterminer si une situation émergente représenterait une crise et nécessiterait le déclenchement de ce plan.

Une **crise** (pour les fins de ce plan) se définit comme une situation émergente dans le secteur de la provenance **pouvant gravement** affecter la confiance du public dans

- la sécurité de la chaîne alimentaire,
- leur santé et leur sécurité,
- la réputation de l'ANAC ou du secteur de la provenance et(ou) la crédibilité commerciale sur le plan intérieur et(ou) international.

appropriées pour communiquer les positions/réactions de l'ANAC, de quels renseignements généraux a-t-on besoin, etc. ?

- Un briefing média est-il requis ? Un communiqué de presse décrivant la position de l'ANAC suffirait-il ? En plus des médias, quels autres organismes/individus (organisations intervenantes, agences gouvernementales, législateurs) devrait-on contacter et comment ?
- À quelle fréquence devrait-on donner des mises à jour de l'information (comment et à qui) ?

NOTA : Dans une crise, d'autres intervenants peuvent activer leur propre plan de communication en temps de crise. Si le rôle de l'ANAC est usurpé par un autre groupe, l'ANAC devra contacter celui-ci pour tenter de résoudre le problème, peut-être en décidant d'établir une responsabilité partagée adéquate. Si une solution est irréalisable, la meilleure chose à faire serait de garder le même message et ne pas se laisser attirer dans un désaccord public. Si l'ANAC gère l'évaluation et la préparation à la crise correctement et le rôle de communication relève de son champ d'expertise exact, ce scénario ne devrait pas se matérialiser.

3. **Élaboration de messages et documents d'information clés** – Le DE supervisera la rédaction de messages et de documents d'information opportuns, factuels et adaptés pour l'usage de l'association et de ses représentants afin de compléter le matériel déjà disponible sur le site de l'ANAC ou préparé à l'avance. On doit contacter des experts si nécessaire. Les messages et les documents doivent être approuvés par le Comité exécutif et le Conseil de l'ANAC. Si le temps le permet, consultez d'autres organisations pour essayer de coordonner l'ensemble des messages et des tactiques. Les messages devraient toujours :

- Être factuels et faire autorité (ils ne doivent pas être remis en question par inadvertance par des membres de l'industrie ou des organismes gouvernementaux); refléter le rôle narratif global de l'organisation et le leadership de l'industrie; et cibler des approches positives axées sur les solutions, si possible.
- Refléter et répondre à ce que les médias savent sur la situation et sur ce qui les intéresse. Des Q&R devraient être élaborées et mises à jour au fil de la situation.

CONSEIL : Pensez comme un reporter et anticipez les questions qui seront posées afin de préparer des réponses, incluant (et le plus important) les questions que vous espérez ne pas voir poser.

4. **Gérer les communications internes** – Tout de suite après avoir déclenché le plan de communication en temps de crise, le DE s'assure que le personnel et les membres du Comité exécutif et du Conseil sont informés de la situation et des mesures immédiates qui sont prises. On rédige un script pour la réceptionniste qui prend les appels des médias et d'autres sources (p. ex. membres de l'ANAC et intervenants) concernant la crise émergente. Si c'est judicieux, on crée des infocapsules pour les membres clés de l'industrie qui pourraient être contactés par les médias et d'autres intervenants clés. Le but des infocapsules est d'assurer que toutes les communications importantes sont transmises au DE à titre de principal porte-parole.

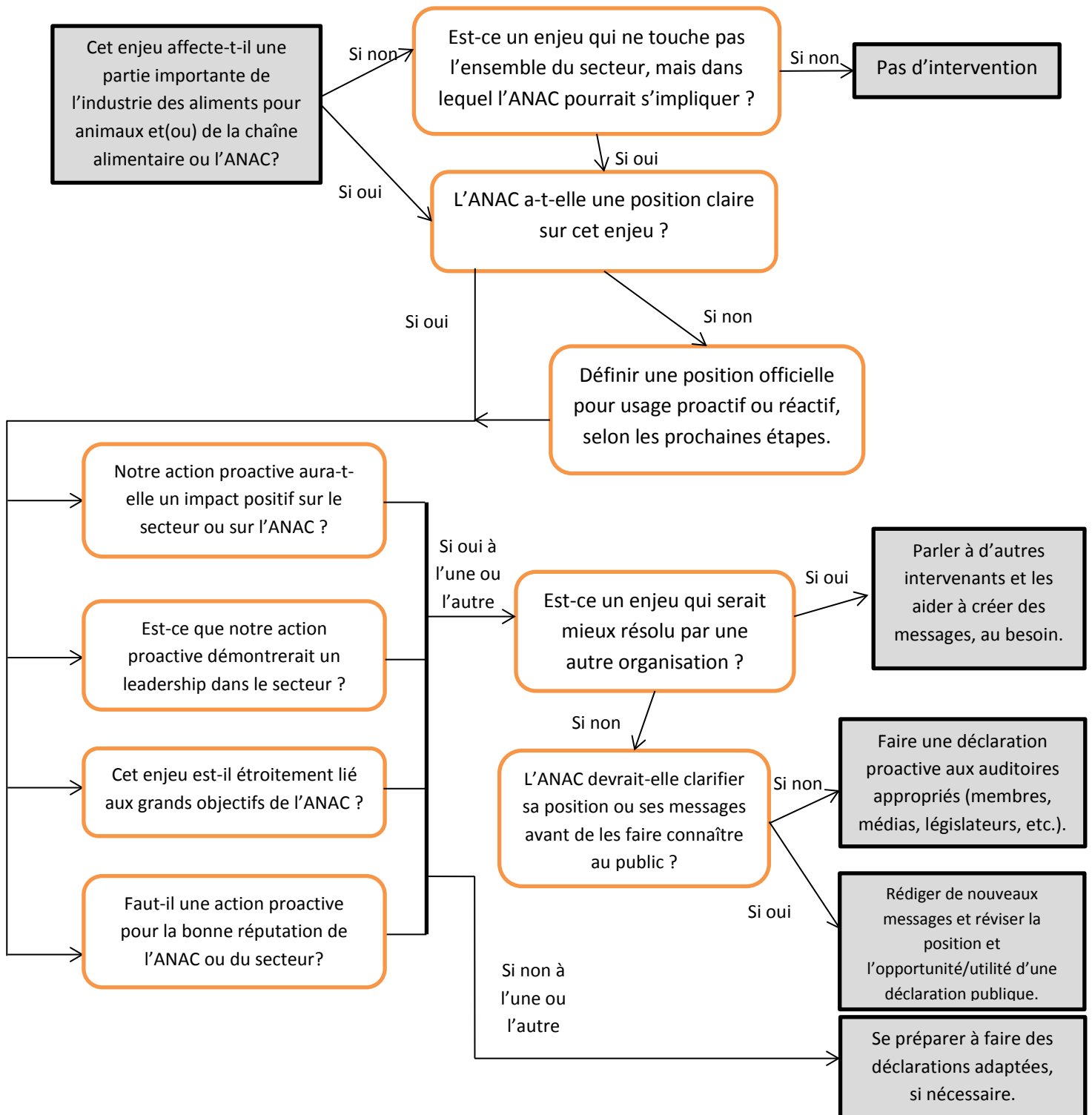
5. **Tenu de dossiers** – Pour évaluer correctement l’efficacité du plan, documentez les conversations critiques (y compris avec les médias), les décisions prises (incluant comment elles ont été prises) et les tactiques employées.

6. **Surveillance et analyse des médias/messages** – Surveiller l’efficacité des messages pour apporter les ajustements nécessaires aux messages/tactiques et pour permettre d’évaluer le plan suite à la crise.

Annexe 1 : Prêt pour une crise avant qu'elle ne survienne

1. **Annuaire de téléphone/courriel** – Maintenir une liste/base de données facilement accessible contenant des coordonnées d'urgence : numéros de téléphone et adresses électroniques du personnel, du Conseil et des intervenants externes clés (personnes à contacter dans d'autres associations de l'industrie, organismes gouvernementaux). Mise à jour tous les trois mois, ou plus fréquemment si nécessaire, selon le roulement du personnel et les changements de coordonnées.
2. **Relation avec les médias** – Identifier et former des porte-parole de l'organisation : DE (principal porte-parole) et porte-parole techniques potentiels de l'industrie (experts en la matière).
3. **Liste de contrôle de gestion de crise** – Réviser périodiquement et mettre à jour, le cas échéant, la liste de contrôle de communication en temps de crise et s'assurer que le personnel et les membres du Comité exécutif de l'ANAC (en tant que membres possibles du Comité de communication en temps de crise) sont familiers avec celle-ci.
4. **Liste des auditoires et médias clés** – Garder à jour les coordonnées des auditoires clés afin de les rejoindre facilement en cas de crise. C'est une liste séparée de l'annuaire de téléphone/courriel d'urgence (voir ci-dessus), qui doit comprendre les noms et les coordonnées des principaux médias et reporters.
5. **Messages clés et renseignements généraux** – On développera des données fondamentales sur l'industrie et des informations collatérales, comme des fiches documentaires, des Q&R et des messages, qui seront mis à jour, au besoin. Cette documentation sera conçue pour permettre à un reporter ou un intervenant de l'industrie d'accéder rapidement à des renseignements qui font autorité. Les sujets et secteurs d'intérêt devraient inclure : profil de l'industrie et données démographiques, information sur la salubrité des aliments pour animaux (p. ex. ProQualité®, normes et systèmes de salubrité de l'industrie).
Nota : Il faudra rédiger de l'information sur la crise ou sur l'enjeu en temps réel pour répondre aux circonstances du moment. Le porte-parole doit bien connaître les messages clés et les données fondamentales de l'organisation. Dans la mesure du possible, ceux-ci doivent servir dans la formation aux relations avec les médias.
6. **Séance d'instruction** – Au moins deux fois l'an, le personnel clé de l'ANAC doit réviser la liste de contrôle de communication en temps de crise ainsi que le matériel de communication pertinent pour assurer qu'ils sont à jour et qu'ils correspondent aux circonstances changeantes.

Annexe 2 : Arbre décisionnel – Actions possibles et orientations à examiner



Annexe 3 : Leçons apprises de la communication en temps de crise dans d'autres secteurs

Crises	Ce qu'on a fait	Leçons apprises
<p>L'ESB au Canada :</p> <p>Le premier cas d'ESB parmi les vaches de boucherie nées au Canada fut découvert en mai 2003. Plusieurs ranchs en Alberta, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique ont été mis en quarantaine par mesure de précaution et 1 400 vaches ont été abattues.</p>	<p><u>Ce qu'on a fait :</u></p> <p>1997 – Interdiction frappant les aliments pour animaux, pas de ruminants donnés en nourriture aux ruminants</p> <p>2004 – Retrait des MRS de la chaîne d'alimentation humaine</p> <p>2007 – Renforcement de l'interdiction frappant les aliments du bétail, retrait des MRS de tous les aliments pour animaux, aliments pour animaux de compagnie et engrais</p>	<p>1) L'ACIA a émis des hypothèses non fondées durant la crise de 2003, affectant grandement sa crédibilité. Par exemple, l'Agence a répété à maintes reprises que les animaux ne pouvaient pas développer l'ESB s'ils avaient moins de 30 mois.</p> <p>2) L'ACIA semblait se préoccuper seulement de la politique sur la salubrité alimentaire, ce qui lui a beaucoup nui pour mesurer toute l'étendue de la crise qui se déroulait. La salubrité alimentaire est d'abord et avant tout une affaire de santé publique.</p> <p>3) Communiquer à la population canadienne les risques pour la salubrité alimentaire fut aussi un défi pour l'ACIA durant la crise de la vache folle, un défi que le législateur fédéral connaît jusqu'à ce jour.</p>
<p>La grippe aviaire (GA) :</p> <p>La plus grave éclosion de grippe aviaire au Canada est survenue en 2004. Une souche hautement pathogène de H7N3 s'est propagée dans 42 fermes commerciales et</p>	<p><u>Ce qu'on a fait :</u></p> <p>En 2004, le gouvernement fédéral ordonnait d'abattre 17 millions de poulets, dindons et autres oiseaux domestiques.</p> <p>En décembre 2014, l'ACIA plaçait deux fermes en quarantaine pour limiter la</p>	<p>1) Équipe d'intervention d'urgence : l'ACIA possède une équipe d'intervention dévouée regroupant des experts prêts à intervenir en cas d'éclosion de GA.</p> <p>2) Élaboration de procédures</p>

<p>11 coopératives artisanales dans la vallée du Fraser.</p> <p>En décembre 2014, La Colombie-Britannique confirmait la présence d'une souche hautement pathogène de grippe aviaire H5 sur deux fermes de la vallée du Fraser, une ferme d'élevage de dindons à Abbotsford et une ferme d'élevage de poulettes reproductrices de type à griller à Chilliwack.</p>	<p>propagation de la maladie et avisait le secteur de l'industrie d'adopter des pratiques de biosécurité améliorées. Les poulaillers infectés dans les deux premières fermes logeaient ensemble 18 000 oiseaux, mais 17 000 autres dindons dans des poulaillers adjacents dans la ferme d'élevage d'Abbotsford ont aussi été euthanasiés.</p>	<p>d'intervention détaillées : parmi les nombreux plans et procédures détaillés, mentionnons des plans pour : l'abattage rapide et sans cruauté des troupeaux infectés; la réduction au minimum de la propagation du virus; l'élimination efficace des carcasses; les restrictions de déplacement des animaux réceptifs au virus et des produits issus de ces derniers; la protection de la santé et de la sécurité du personnel déployé au cours d'une éclosion de GA; la protection de la santé des exploitants agricoles et des producteurs au cours d'une éclosion de GA et la saisie d'information dans les bases de données aux fins de l'analyse épidémiologique de l'éclosion.</p> <p>3) Scénarios et exercices relatifs à la GA : l'ACIA dirige un certain nombre d'exercices internes et externes pour améliorer davantage sa préparation à l'égard d'une éventuelle éclosion de GA.</p> <p>4) Partenariats avec d'autres ministères gouvernementaux, d'autres ordres de gouvernement et organismes externes (ciblant tous la GA).</p>
<p>Le virus de la diarrhée épidémique porcine (VDEP)</p> <p>Connu pour avoir causé des éclosions durant plusieurs décennies en Europe et en Asie,</p>	<p><u>Ce qu'on a fait :</u></p> <p>1) L'enquête d'OSHAB/Ontario Pork sur les incidents de camionnage à haut risque et la réduction des risques d'octobre à janvier furent inestimables pour être mieux préparé à répondre au</p>	<p>La communication à l'industrie n'a pas été rapide, exacte ou ouverte. L'industrie plus large fonctionnait dans un vacuum de rumeurs et de renseignements erronés. Dans le futur, il faudra</p>

<p>le VDEP a été rapporté dans des cheptels porcins des États-Unis au début de 2013 et, par la suite, dans plusieurs provinces canadiennes au début de 2014.</p>	<p>VDEP en Ontario.</p> <p>2) La préparation de la composition de l'équipe d'intervention et du rôle de chacun fut également fort utile. Les partenariats publics/privés de l'équipe d'intervention, formée du MAAO, Ontario Pork, OSHAB, OASV, AHL et de vétérinaires praticiens, fut très efficace.</p> <p>3) Les producteurs et les compagnies de services ont été transparents dans leur information, supportant les mesures de confinement et de contrôle et apportant une aide précieuse à l'enquête. L'équipe d'intervention n'aurait pas réussi sans l'ouverture de l'industrie et des producteurs.</p>	<p>un plan de communication clair pour garder l'industrie informée de ce que nous savons, ce sur quoi nous enquêtons, le calendrier des résultats, de même que les mises à jour sur nos informations et sur ce que nous planifions.</p>
<p>Aliments Maple Leaf :</p> <p>En 2008, le géant canadien de la transformation alimentaire, Aliments Maple Leaf, vivait une crise qui a changé la face de l'organisation : ses produits avaient été contaminés par la listériose.</p> <p>Résultat : 23 personnes mortes et 57 gravement malades. La production de l'usine de Toronto a complètement cessé. Près de 5000 articles de médias uniques furent écrits, et des sondages ont montré un taux de reconnaissance de presque 100 % de la crise par les Canadiens.</p>	<p><u>Ce qui a fonctionné :</u></p> <p>1) Agir avec urgence : le DG, Michael McCain, a convoqué une conférence de presse le soir même de l'annonce publique de l'éclosion.</p> <p>2) La compagnie s'est impliquée dès le début, partageant toute l'information qu'elle détenait avec ses clients.</p> <p>3) Assumer la responsabilité : McCain et l'équipe de la haute direction ont pris la responsabilité de l'erreur, une fois que les enquêteurs ont identifié les produits Maple Leaf, plutôt que d'essayer de faire porter le blâme aux normes de salubrité alimentaire, à l'équipement des fabricants ou à des employés individuels.</p> <p>4) Être transparent : « Nos valeurs nous poussaient à faire ce qu'il fallait, à être transparents, ouverts et honnêtes, de</p>	<p>1) Faire appel à un représentant reconnu : Michael McCain, président d'Aliments Maple Leaf, s'est adressé aux médias et a livré tous les faits de l'histoire.</p> <p>2) Excuses au public.</p> <p>3) Prendre charge de la situation : quand on a fait le lien entre Aliments Maple Leaf et la listériose, ils ont commencé immédiatement à éliminer tous les 220 articles emballés à l'usine.</p> <p>4) Régler le problème : la compagnie a collaboré avec l'ACIA, l'Agence de la santé publique du Canada et des experts internes pour élaborer les dispositions des protocoles de salubrité alimentaire sous</p>

	<p>dire Huffman. C'est donc ce que nous avons fait. »</p>	<p>lesquels l'installation pourrait reprendre ses activités.</p> <p>5) Utiliser des messages convenables : la compagnie a répété les mêmes messages de sympathie.</p> <p>6) Être constant : la compagnie a été constante dans ses messages.</p> <p>7) Être ouvert : la compagnie a reconnu la situation et réagi en conséquence.</p>
--	---	--

<p>XL Foods Ltd. :</p> <p>En septembre 2012, l'ACIA suspendait son permis après que presque 15 cas d'E. coli eurent été liés à la viande transformée à l'usine de Brooks. Résultat : plus de 1800 produits de bœuf ont été rappelés « volontairement ». Mais, durant le rappel, l'usine est demeurée ouverte et a continué à produire beaucoup de bœuf, jusqu'à ce que son permis soit suspendu le 27 septembre.</p>	<p><u>Ce qui n'a pas fonctionné :</u></p> <p>1) Ils n'ont pas abordé les préoccupations avec les médias directement, attendant plutôt que les médias fassent les premiers pas.</p> <p>2) On a souvent tenté de blâmer le gouvernement.</p>	<p>1) Le PDG doit d'abord s'occuper du problème réel.</p> <p>2) Faire des apparitions dans les médias de temps à autre pour donner des mises à jour.</p> <p>3) Établir des limites avec les médias – être honnête et transparent, mais selon vos souhaits.</p>
<p>AirAsia :</p> <p>En décembre 2014, un avion d'AirAsia, transportant 162 personnes, disparaissait mystérieusement en plein vol, alors qu'il était en route vers Singapour, en provenance de l'Indonésie.</p>	<p><u>Ce qui a fonctionné :</u></p> <p>1) Réponse du plus haut niveau : Le PDG, Tony Fernandes, a gazouillé directement sur l'incident, donnant des mises à jour et expliquant ce que lui et son équipe faisaient.</p> <p>2) La marque a changé de couleur pour montrer la gravité de la situation.</p> <p>3) Dans les minutes de la première mise à jour sur l'incident, AirAsia a changé la couleur de son logo sur sa page Twitter, de rouge festif à gris foncé. Un peu plus tard, l'image d'arrière-plan de sa page Twitter fut changée en noir uni.</p> <p>4) Les affaires attendront : dans les heures suivant l'incident, non seulement AirAsia mettait en évidence un message avec mises à jour sur la page d'accueil de son site Web, mais elle en retirait toutes les promotions.</p>	<p>1) Prendre charge : dès les premiers instants suivant l'écrasement, Fernandes a indiqué clairement qu'il était en charge et faisait tout en son pouvoir pour aider les familles et découvrir ce qui s'était passé.</p> <p>2) Prendre les mesures qui s'imposent : Fernandes et son équipe ont aménagé des centres pour les familles, leur fournissant nourriture, transport hébergement et autres biens de première nécessité.</p> <p>3) Assumer la responsabilité.</p> <p>4) Communiquer : Fernandes est un utilisateur actif de Twitter et il a partagé ses pensées, ses sentiments et des informations sur ce média social. Il s'est aussi mis à la disposition des médias</p>

	<p>5) Se concentrer sur les passagers et leurs familles : Dans de nombreux gazouillis, le PDG, Tony Fernandes, réitérait que ses passagers, leurs familles, son équipage et ses employés étaient sa seule et unique préoccupation, disant qu’AirAsia ferait l’impossible pour retrouver l’appareil et ne parlant jamais de suivre les politiques ou les « règles d’indemnisation ».</p> <p>6) Plus de soutien fourni que de questions posées.</p> <p>Le débit de communication rapide, ouvert, personnel et constant qui n’était pas encombré par des déclarations corporatives a produit un élan de soutien pour AirAsia et son PDG.</p>	<p>traditionnels, donnant de fréquentes mises à jour aux reporters.</p> <p>5) Être humain : Fernandes n’avait pas peur de montrer ses émotions et d’exprimer sa propre douleur.</p>
<p>Malaysia Airlines :</p> <p>Le 8 mars 2014, le vol MH370 de Kuala Lumpur à Pékin est disparu sans laisser de traces, avec 239 passagers et membres d’équipage à son bord.</p> <p>Le 17 juillet 2014, on croyait que le vol MH17 avait été abattu par un missile, alors qu’il était en route d’Amsterdam à Kuala Lumpur, survolant une zone disputée à la frontière entre l’Ukraine et la Russie. Tous les passagers et l’équipage ont péri.</p>		<p>1) Quand plusieurs parties répondent à un incident, il est essentiel de bien comprendre leurs rôles et responsabilités respectifs en matière de gestion de crise.</p> <p>2) Être prêt, désireux et capable de communiquer rapidement (surtout dans les médias sociaux); autrement, les rumeurs se multiplieront et les commentaires spéculatifs seront repris par des sources tierces pour combler le manque d’information.</p> <p>3) Garder au minimum le nombre de porte-parole et aligner les messages pour assurer la clarté</p>

		<p>et la cohérence de la communication.</p> <p>4) Lorsqu'un incident entraîne des pertes de vie, votre priorité doit être de prendre soin et de communiquer avec les familles des victimes.</p> <p>5) L'impact d'une crise et la façon dont on perçoit votre traitement de la crise dépendra des expériences antérieures et du contexte où s'est produit l'incident.</p>
<p>Tylenol :</p> <p>En octobre 1982, on a rapporté que sept personnes sont mortes après avoir ingéré des capsules de Tylenol contenant du cyanure à Chicago.</p>	<p><u>Ce qu'on a fait :</u></p> <p>Johnson & Johnson a rappelé tous ses produits et durant la semaine suivante, tous les produits Tylenol furent retirés des tablettes dans tous les magasins de la planète et détruits. Les 31 millions de capsules valaient 100 millions \$.</p>	<p>1) Les marques fondées sur les valeurs surclassent les marques non fondées sur les valeurs pour ce qui est de la confiance.</p> <p>2) La gestion de crise n'est pas la « limitation des dégâts » axée sur les relations publiques. C'est la continuité des affaires et des actions affirmatives stratégiques axées sur les affaires avec une forte concentration sur les victimes d'une crise.</p> <p>3) Prendre la responsabilité de la solution, même si ce n'est pas nécessaire, car il s'agit de la confiance du public dans votre marque et d'un test de votre caractère.</p> <p>4) Agir rapidement, honnêtement et de façon décisive.</p>

		5) Le bon comportement produit d'excellents résultats. Rappelez-vous du coût élevé d'une faible confiance.
--	--	--

Références

<http://cinwal.blogspot.ca/>

<http://www.ivey.uwo.ca/news/news-ivey/2014/11/maple-leaf-foods-urgency-accountability-transparency/>

<http://www.theglobeandmail.com/news/national/communication-breakdown-how-canadians-were-let-down-on-e-coli-response/article4595708/>

<http://www.waingergroup.com/our-blog/communications-planning/corporate-communications/crisis-communications-done-right-powerful-lessons>

<http://blogs.economictimes.indiatimes.com/et-commentary/what-brands-can-learn-about-crisis-management-from-airasia/>

<http://www.ipra.org/itl/10/2014/malaysia-airlines-annus-horribilis-crisis-management-lessons-learnt>

<http://www.biznews.com/thought-leaders/2013/11/15/five-key-lessons-from-tylenol-crisis/>

<http://www.inspection.gc.ca/animaux/animaux-terrestres/maladies/declaration-obligatoire/ia/prevention-de-preparation-et-d-intervention/fra/1375982718329/1375982719875>

<http://www.inspection.gc.ca/animaux/animaux-terrestres/maladies/declaration-obligatoire/ia/2014-2015-enquete-de-ia-en-cb/enonce-2014-12-06/fra/1417908993045/1417908995514>