

État de préparation aux communications de crise
dans le secteur agro-alimentaire au Canada

Étude exploratoire

Centre d'études CNW Telbec sur les relations de presse
En collaboration avec :
Centre Enzyme d'innovation

Septembre 2006

Auteurs :

Danielle Maisonneuve, Ph.D. titulaire de la Chaire en relations publiques

Steve Flanagan, MA., membre du Comité scientifique de la Chaire

Avec la collaboration de :

Duncan Sanderson, Ph.D., membre du Comité scientifique de la Chaire

Mandoline Royer, assistante de recherche

Jonathan Martel, assistant de recherche

Table des matières

1.	Mise en contexte	4
1.1	Objectif global	4
1.2	Méthodologie et limites de l'étude	5
1.3	Caractéristiques des répondants.....	6
1.4	Des enjeux d'intérêt public à travers le Canada	9
2.	Généralités et tendances fortes de l'enquête d'opinion.....	12
3.	Plan de gestion de crise en communication :	15
	état de préparation d'une qualité très variable	15
4.	Plan de communication : de la conception à la simulation.....	18
5.	Un sentiment d'insécurité palpable : confusion et angoisse	25
6.	La place de la communication médiatique en situation de crise.....	28
7.	Tendances en six variables.....	31
8.	Conclusion	34
	Annexe : Commentaires à certaines questions ouvertes	2

1. Mise en contexte

1.1 Objectif global

Le présent rapport a été produit à la suite d'une enquête d'opinion menée en août et septembre 2006. Cette étude avait pour objectifs de documenter l'état de préparation aux communications de crise afin d'être en mesure de fournir quelques éléments d'information destinés à une allocution qui sera présentée dans le cadre du prochain colloque *Communication en situation de crises*, prévu en novembre 2006.

Pour ce faire, trois chercheurs et deux assistants de recherche du Centre Enzyme d'innovation et du Centre d'études CNW Telbec sur les relations de presse, rattachés à la Chaire en relations publiques de l'UQAM, ont mené une quarantaine d'entrevues téléphoniques à travers le Canada, en vue de connaître la perception des acteurs du secteur agro-alimentaire sur l'état de préparation de leur organisation lors de crises ou de situations d'urgence, notamment sur les thèmes suivants :

- l'existence d'un plan de communication institutionnel,
- l'état de préparation aux situations de crises médiatiques,
- l'expertise dans l'établissement de relations avec tous les publics,
- la capacité de mener des interventions médiatiques pour positionner le message de l'organisation,
- la disponibilité de porte-parole,
- la conduite de simulations.

1.2 Méthodologie et limites de l'étude

- Les chercheurs ont interrogé des gestionnaires travaillant dans le secteur alimentaire et des représentants de l'industrie laitière. Les entretiens de cette étude pancanadienne se sont déroulés par téléphone.

- Le schéma d'entretien individuel comportait des questions ouvertes et fermées.

- Les répondants étaient assurés du respect de la confidentialité de leurs réponses.

- Afin de respecter la disponibilité des gestionnaires, un échantillon non probabiliste a été utilisé.

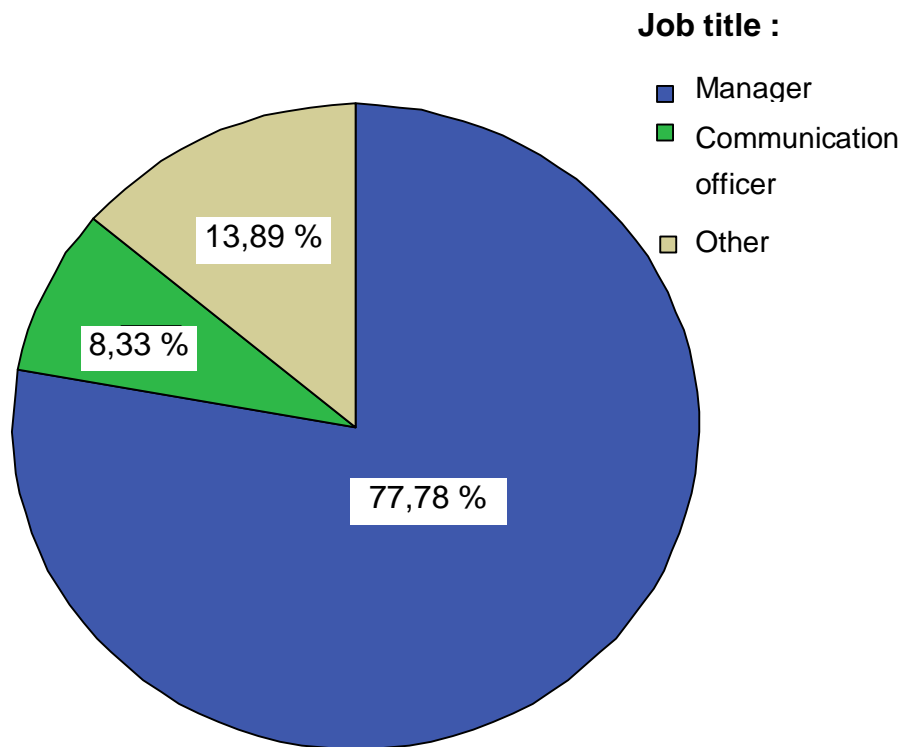
- Plusieurs entreprises et organisations ont été contactées à travers le Canada.

- Au total, 39 répondants : 20 répondants provenant de l'industrie des produits laitiers (*dairies*), ou du secteur de la transformation (fromage, crème glacé, etc.); les autres répondants proviennent des secteurs de la distribution, de la restauration, des associations marketing ou du gouvernement.

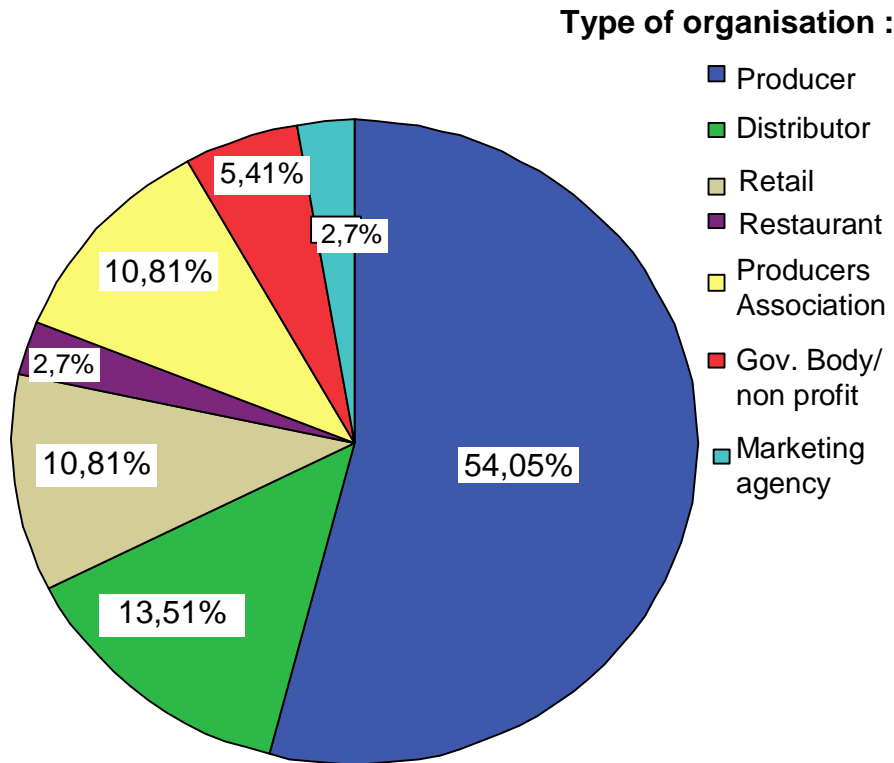
- Nous observons que les organisations qui sont certifiées HACCP sont surreprésentées dans l'échantillon (sur le site de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)).

1.3 Caractéristiques des répondants

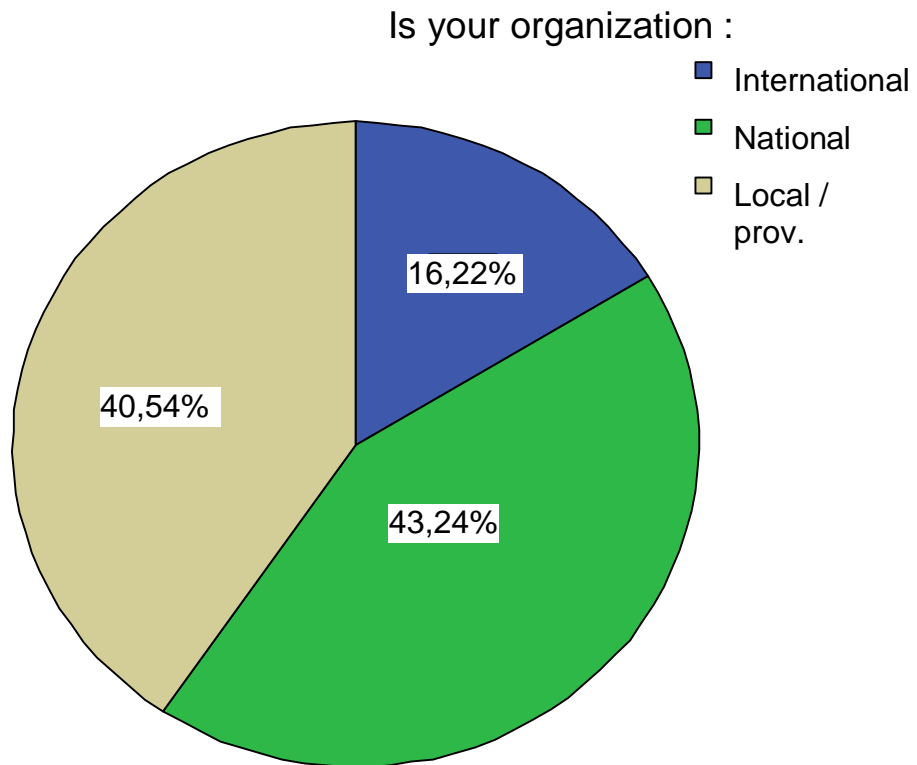
Les répondants ont en moyenne 13 années d'expérience dans leur domaine. Le graphique ci-dessous illustre le titre des répondants.



Les différents types d'organisation contactés :



Rayonnement de l'organisation :



1.4 Des enjeux d'intérêt public à travers le Canada

Précisons que le secteur agro-alimentaire joue un rôle crucial dans l'économie canadienne, et naturellement dans celle de chacune des provinces, puisque ce secteur fournissait un emploi sur huit et représentait 8,3 % du produit intérieur brut (PIB) en 2003. Or, entre 2003 et 2006, on remarque que ce secteur est devenu de plus en plus la cible des médias avec l'émergence d'une conscience sociale très sensible aux impacts des enjeux agro-alimentaires sur la santé publique des populations. Cette situation se retrouve aussi ailleurs dans le monde : la porosité des enjeux sur la scène internationale ainsi que l'instantanéité des flux d'information sur le web et dans les réseaux d'information continue exacerber l'opinion publique locale sur tous les sujets touchant l'alimentation et la santé publique.

Dans ce contexte où les médias jouent le rôle de tribunal populaire où se fait le procès des entreprises pendant les périodes de crise, pas étonnant que le secteur névralgique de l'agro-alimentaire évolue sous haute surveillance publique : le moindre doute quant à la qualité des produits, exprimés par des groupes citoyens ou toute remise en question effectuée par des journalistes connaît immédiatement des répercussions (parfois disproportionnées) dans l'espace médiatique partout au pays et même à l'extérieur de nos frontières.

Ce contexte de vulnérabilité soumet le secteur agro-alimentaire à de très fortes pressions médiatiques, et ce, sur une base quotidienne et continue. En effet, au cours des dernières années, la gestion des enjeux environnementaux et la menace constante d'une épizootie ont placé le secteur de l'agro-alimentaire au cœur des enjeux publics dans les médias et à l'agenda des groupes de pression. Pour y faire face, la confiance du public et la qualité des produits doivent être les deux piliers des entreprises agro-alimentaires pour leur positionnement médiatique, construit de longue haleine, avant que survienne une crise.

Dans ce climat d'affaires d'une grande vulnérabilité auquel est confronté le secteur agro-alimentaire, nous avons tenté de cerner l'état de préparation à la gestion des communications en situation d'urgence ou de crise, selon un portrait de la situation vécue présentement, à travers les principales régions du Canada. Dans les pages qui suivent, nous dégagerons les tendances fortes de l'opinion des 39 participants à notre enquête. On y présentera la place accordée par les répondants à la gestion des communications, notamment sous l'angle de la gestion de crise et de la gestion des enjeux de l'entreprise.

Pour mettre les données que nous présenterons en contexte, nous les avons comparées à l'importance de la gestion de crise et d'enjeux par les communicateurs œuvrant dans le reste des secteurs économiques du Canada. Les Figures 1 et 2 permettent d'effectuer des comparaisons avec le secteur agro-alimentaire :

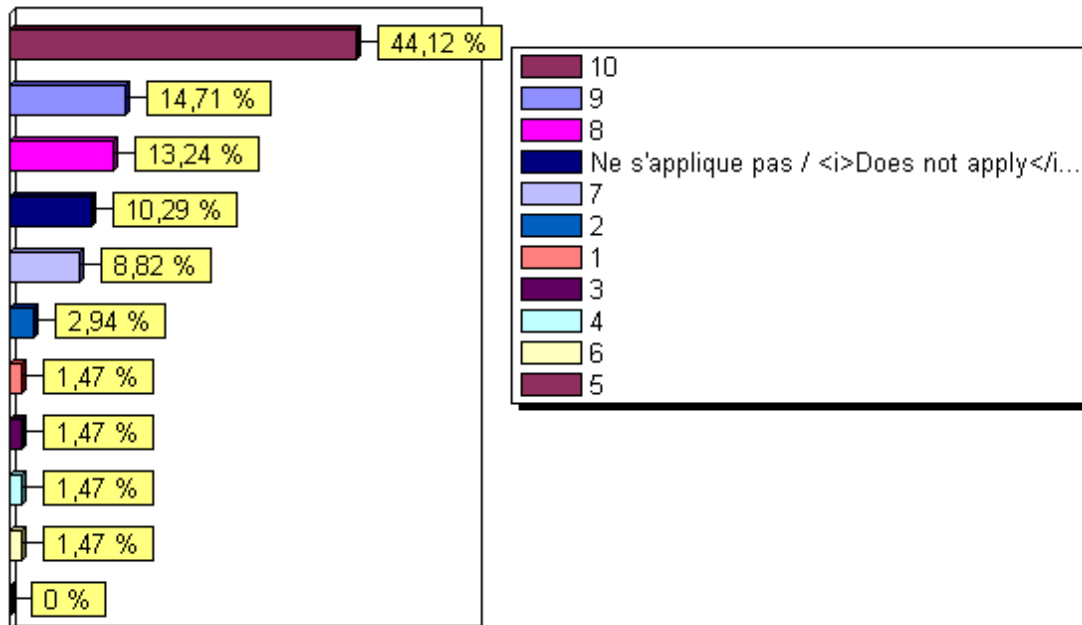
Figure 1 : Importance de la gestion d'enjeux et de crises dans les fonctions de communication, au Canada - tous secteurs économiques confondus

Gestion d'enjeux et de crises dans le cadre des fonctions de communication :

De toutes les activités de communication que vous gérez, veuillez indiquer leur importance stratégique pour l'atteinte des objectifs d'affaires de votre organisation en utilisant une échelle de 1 à 10 (1 signifie « pas du tout important » et 10 signifie « très important »)

Statistiques générales

Échelle (de 1 à 10)	Fréquences du choix de réponse :	Pourcentages:
10	30	44,1%
9	10	14,7%
8	9	13,2%
Ne s'applique pas	7	10,3%
7	6	8,8%
2	2	2,9%
1	1	1,5%
3	1	1,5%
4	1	1,5%
6	1	1,5%
5	0	0,0%
Total	68	100,0%



On notera que la communication en temps de crise et la gestion des enjeux corporatifs occupent une place importante pour environ 90 % des communicateurs dans l'ensemble des secteurs économiques du Canada.

Dans le secteur agro-alimentaire, cette proportion s'élève à près de 100 %, témoignant d'une spécificité propre à ce secteur qui touche directement la vie et la santé publique. Pourtant, peu d'entreprises se sont doté d'un plan de communication pour effectuer une gestion efficace de l'information en situation de crises et des enjeux cruciaux qui y sont rattachés.

2. Généralités et tendances fortes de l'enquête d'opinion

Si nous considérons globalement l'opinion des 39 répondants à notre enquête, issus de plusieurs régions du Canada, il ressort que les organisations du secteur agro-alimentaire sont très conscientes des menaces de crise qui planent sur leur industrie. Ils sont sensibilisés au fait que la moindre crise peut susciter des répercussions négatives sur la confiance des consommateurs d'abord, sur le secteur agricole et agro-alimentaire en particulier et, de manière plus large, sur l'ensemble de l'économie canadienne.

Ainsi, les répondants qui ont participé à notre étude partagent les mêmes préoccupations quant aux enjeux et aux menaces auxquelles sont confrontées les entreprises de leur secteur : contamination, grippe aviaire, bio-terrorisme, vache folle, catastrophes naturelles, bris d'équipement, retrait de produit, etc. Aucun d'entre eux ne nomme spontanément l'obésité comme étant un enjeu qui interpelle son entreprise. Lorsqu'il s'agit d'identifier les moyens de communication envisagés dans la gestion de ces enjeux, les réponses se font plus évasives et l'on sent chez les répondants qu'il s'agit pour eux d'un terrain anxigène. En effet, les crises médiatiques et les communications d'urgence représentent une épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête, et cette crainte est d'autant plus vive que la plupart des entreprises ne disposent pas de plan de communication pour faire face à une éventuelle situation de crise médiatique.

La principale raison invoquée pour cette absence de plan de communication est essentiellement le manque de ressources, humaines et budgétaires. D'ailleurs à ce sujet, il est important de souligner que certaines organisations embauchent des responsables de la communication institutionnelle, mais qu'ils sont peu nombreux. Dans les plus petites entreprises, aucun spécialiste des communications n'est à l'emploi de ces firmes. C'est donc dire qu'en cas de

situation de crise prolongée et d'une attention médiatique soutenue, les risques de perte de contrôle de l'information nous semblent anormalement élevés.

Lorsqu'elles disposent d'un plan de communication ou d'un plan de rappel de produits, la majorité des organisations consultées nous révèlent que ce plan a été développé récemment et que sa mise à jour, variable d'une organisation à l'autre, se s'établit en moyenne une fois l'an ou tous les deux ans. Et comme il se doit, le plan a été approuvé par les membres de la haute direction de ces organisations.

D'autre part, on constate que la conscientisation aux crises se fait à partir de menaces actuelles qui peuvent jouer le rôle de déclencheurs. C'est ainsi qu'une prise de conscience face à l'actualité médiatique génère une réflexion sur l'importance de se doter d'un plan de communication ou de le mettre à jour en fonction des nouvelles menaces auxquelles est confronté le secteur agro-alimentaire, selon les sujets d'actualité :

« Nous nous sommes dotés d'un plan de gestion de crise en 1998; nous l'avons entièrement revu (suite à la menace de grippe aviaire) en 2005¹. »

La tendance générale que révèle cette enquête est la vulnérabilité des entreprises :

- face à une crise médiatique par l'absence de planification structurée pour les communications institutionnelles;
- face à la gestion des enjeux du secteur agro-alimentaire et aux stratégies élaborées par les groupes de pression;
- et par le sensationnalisme qui caractérise le traitement fait par les journalistes des sujets liés au secteur agro-alimentaire.

¹ Pour assurer la validité scientifique du rapport, des extraits de l'opinion exprimée par les répondants à cette enquête sont transcrits tout au long de ce document. Ces citations peuvent être reprises dans une présentation Power Point comme témoignages des prises de position des

Les répondants à notre enquête ont précisé l'importance qu'ils accordent aux menaces médiatiques pour la notoriété de leur organisation et de leur industrie :

« Les contaminants dans les produits alimentaires, accompagnés des aspects alarmistes dans la manière de traiter l'information dans les médias, ce qui fausse souvent la perception du public quant à la véracité des événements. »

Or, bien que cette sensibilisation existe, les moyens pour gérer les communications en situation de crise restent plus problématiques car le manque d'expertise en relations de presse et en communication institutionnelle au sens large ressort clairement de notre étude, comme on le verra dans les chapitres suivants.

participants aux entrevues. Naturellement, aucune identification n'est précisée afin de respecter l'engagement d'anonymat.

3. Plan de gestion de crise en communication : état de préparation d'une qualité très variable

Environ 25 % des personnes interrogées disposent d'un véritable plan de communication, applicable en situation de crise, vraiment distinct d'un plan de rappel des produits. Mais la distinction entre les deux est floue pour la majorité des répondants. Lors des entretiens téléphoniques, les interviewers ont dû constamment distinguer le rappel de produits du plan de communication en cas de crise, notamment dans le cadre de situation amenant une confrontation de ces entreprises avec les médias.

En fait, la presque totalité (90 %) des organisations consultées affirme être prête à communication en situation d'urgence, mais ajoute que c'est leur protocole de rappel de produits qui leur garantit une base de préparation, incluant les aspects de gestion de l'information. Selon elles, ce protocole est obligatoire dans l'obtention d'une certification HACCP. C'est la raison pour laquelle ces organisations indiquent (à 90 %) qu'elles ont produit un document écrit en cas de situation d'urgence et qu'il fait partie de la gouvernance globale des situations de crise.

Nous avons demandé aux participants à cette étude s'il existe dans leur organisation un véritable plan de communication et de relations publiques, incluant les dimensions de :

- communication interne,
- communication avec les actionnaires,
- communications avec les clients,
- relations de presse,
- relations gouvernementales,
- communication corporative,
- affaires publiques, etc.

Seule une minorité (le quart) des organisations consultées affirment avoir développé et planifié la mise en œuvre d'un réel plan de communication. Fait à noter, bien que cela soit non généralisé, certains répondants ont élaboré plusieurs versions de leur plan de communication en cas de crise :

« C'est probablement la troisième version. Nous nous assurons toujours que les fournisseurs soient en mesure de retracer la provenance de la nourriture qu'ils nous vendent. Le département marketing et de relations publiques est formé de 6-7 personnes. »

Les mesures prévues dans les plans de communication sont surtout de nature à favoriser la coordination entre les intervenants. Mais seule une minorité de répondants ont spécifié l'existence d'une planification de tous les processus de communication structurée, notamment par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, comme le précise un représentant de l'industrie agro-alimentaire qui dispose d'un plan de communication élaboré...

« ... il y a trois ans. [Ce plan] a été révisé récemment avec l'implantation prochaine d'un Intranet pour la gestion de crise. Il permet de partager de l'information, de mettre à jour la liste des personnes à mobiliser et de les former à distance. De partager la rétro-information. »

Les plans de communication jouent à la fois un rôle de gestion, de coordination et de formation. Ils permettent d'établir des processus d'intervention qui sont perçus comme une fonction intégrée de gestion de l'information mais aussi des équipes à l'interne et des intervenants externes :

« Nous tenons à jour une procédure claire permettant aux intervenants internes de se coordonner en cas de crise, de savoir ce qu'ils ont à faire pour être efficaces en situation d'urgence. »

C'est pourquoi le plan est mis à jour régulièrement, tel que précisé par la moitié des répondants qui disposent d'un tel plan :

« Cela [le plan de communication] fut instauré au milieu des années 1990. Sa dernière mise à jour date d'il y a trois ou quatre mois. On révisé pour s'assurer que les membres du comité de crise et les responsables dans les usines sont les mêmes, si les renseignements sont à jour. »

Pour effectuer une mise à jour plus efficace, plusieurs répondants ont précisé qu'ils se basaient sur les apprentissages effectués lors des simulations. D'autres ont recours à la contribution de consultants externes. Enfin, quelques participants à l'étude ont souhaité recevoir le soutien de leur association afin de disposer d'un point de vue plus global pour effectuer la révision de leur plan de communication institutionnel et y intégrer de nouveaux enjeux, tels la problématique de l'obésité. Ce thème n'a pas été mentionné de manière spontanée mais lorsque l'interviewer le suggérait, une minorité de répondants affirmaient qu'en effet, une planification stratégique doit être prévue à cet effet dans leur positionnement médiatique, bien que, actuellement, rien ne soit prévu sur ce sujet.

4. Plan de communication : de la conception à la simulation

La moitié des répondants, principalement ceux qui œuvrent dans de grandes entreprises, ont affirmé avoir le personnel nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre un plan de communication : « We would rely on our own people ». Cependant, plusieurs souhaitent disposer de plus d'employés spécialisés en communication afin d'être en mesure de concevoir une telle planification.

Tant pour élaborer leur plan de communication que pour gérer sa réalisation lors d'une crise médiatique, c'est dans les grandes entreprises que l'on retrouve le meilleur niveau de préparation. Elles se sentent habituellement bien outillées et disposent de moyens plus élaborés pour gérer la diffusion rapide de l'information requise par leurs diverses parties prenantes. C'est surtout le cas des entreprises publiques, inscrites en Bourse, pour lesquelles s'applique une réglementation stricte concernant la diffusion d'information :

« L'entreprise possède tous les moyens pour émettre de l'information, étant cotée en Bourse. »

Cependant, plusieurs personnes interrogées ont exprimé leur inconfort et leur manque d'expertise à l'interne pour la rédaction regard d'un plan de communication en situation d'urgence : environ la moitié des répondants avouent ne pas être préparés adéquatement ni détenir le *know-how* en gestion des relations médias, surtout s'ils devaient affronter une crise. Des besoins de formation ou de soutien externe (par des firmes de consultants en communication / relations publiques) ont été identifiés par plusieurs répondants à notre enquête, en particulier pour la conception d'un plan de communication. Ce qui place le domaine agro-alimentaire tout à fait en concordance avec l'ensemble des secteurs économiques au Canada où un besoin d'expertise externe est

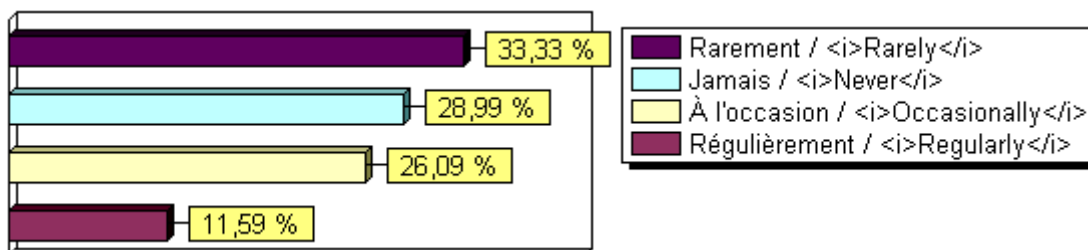
requis par 37 % des entreprises (70 % si l'on ajoute ceux qui répondent "rarement"), comme le démontre la Figure 2.

Figure 2 : Recours à des cabinets conseils - conception de plans de communication

Indiquer à quelle fréquence vous avez recours à une firme de conseillers en relations publiques pour la conception de plans de communication :

Statistiques générales

Choix	Fréquences :	Pourcentages :
Rarement / Rarely	23	33,3%
Jamais / Never	20	29,0%
À l'occasion / Occasionally	18	26,1%
Régulièrement / Regularly	8	11,6%
Total	69	100,0%



Dans le cas de ces entreprises mal préparées, on semble privilégier les ressources externes, quoique peu de répondants aient, dans les faits, recours régulièrement à des consultants externes pour gérer les communications en situation d'urgence. Quant aux entreprises de plus grande envergure, elles sont parmi celles qui n'hésiteraient pas à recourir aux services spécialisés offerts par des cabinets de relations publiques :

« En cas de crise majeure, nous nous adresserions à des consultants experts, notamment en gestion des relations avec les médias. Le cabinet retenu devrait avoir des filiales à travers le Canada pour être bien réseauté avec les médias locaux car la réalité culturelle n'est pas la même dans l'Est et l'Ouest du pays. »

Cette intention de recourir à des firmes externes en cas de crise ou pour obtenir de la formation est partagée par environ le tiers des répondants dans le secteur agro-alimentaire. Si l'on compare ces données à l'ensemble des entreprises canadiennes, on trouve à peu près le même résultat, comme le démontre une étude récente de la Chaire en relations publiques. Il s'agirait donc d'une situation commune à tous les secteurs d'activités au Canada, mais avec une signification plus cruciale pour le secteur agro-alimentaire puisqu'il concerne des enjeux de santé publique.

On trouvera aux Figures 3, 4 et 5 des données canadiennes sur ce sujet, présentées pour fins de comparaison entre le secteur agro-alimentaire et les entreprises œuvrant dans tous les secteurs économiques.

Figure 3 : Recours à des cabinets externes - gestion d'enjeux et de crises

Indiquer à quelle fréquence vous avez recours à une firme de conseillers en relations publiques pour la gestion d'enjeux et de crises :

Statistiques générales

Choix	Fréquences :	Pourcentages :
Jamais / Never	21	30,9%
Rarement / Rarely	19	27,9%
Régulièrement / Regularly	14	20,6%
À l'occasion / Occasionally	14	20,6%
Total	68	100,0%

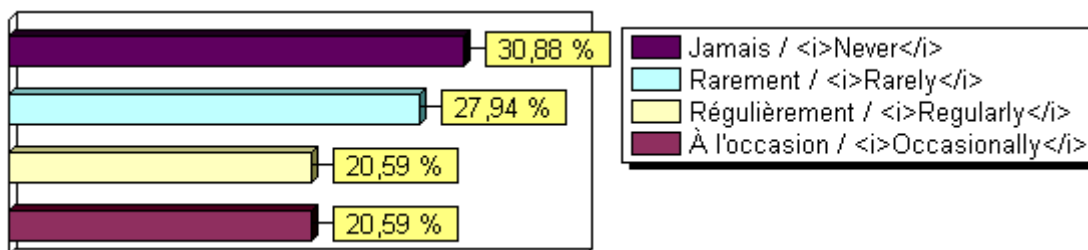
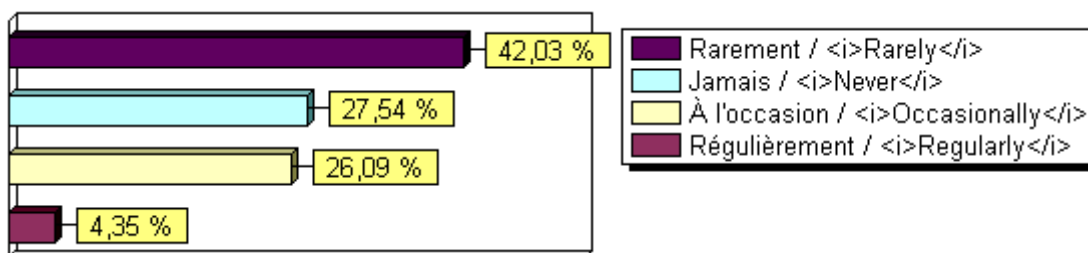


Figure 4 : Recours à ces cabinets externes pour la formation en communication et en relations publiques

Indiquer à quelle fréquence vous avez recours à une firme de conseillers en relations publiques pour la formation en relations publiques :

Statistiques générales

Choix	Fréquences :	Pourcentages :
Rarement / Rarely	29	42,0%
Jamais / Never	19	27,5%
À l'occasion / Occasionally	18	26,1%
Régulièrement / Regularly	3	4,3%
Total	69	100,0%



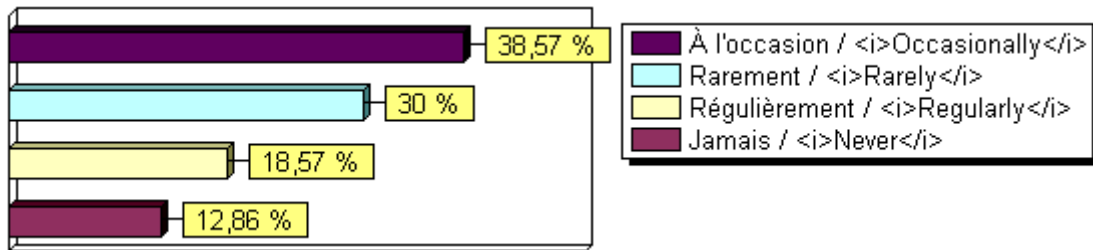
Les entreprises canadiennes ont recours plus souvent à des firmes externes lorsqu'il s'agit spécifiquement de former leurs porte-parole des entreprises, comme le démontre la figure suivante :

Figure 5 : Recours à une firme de conseillers en relations publiques pour la formation en relations publiques

Indiquer à quelle fréquence vous avez recours à une firme de conseillers en relations publiques pour la formation de porte-parole :

Statistiques générales

Choix	Fréquences :	Pourcentages :
À l'occasion / Occasionally	27	38,6%
Rarement / Rarely	21	30,0%
Régulièrement / Regularly	13	18,6%
Jamais / Never	9	12,9%
Total	70	100,0%



Dans le secteur agro-alimentaire, l'octroi de contrats à des firmes externes, spécialisées en relations publiques, est également envisagé pour organiser des simulations. Ces ressources externes viennent ainsi compléter les équipes d'employés et apportent un complément d'expertise pour les entreprises qui ont les moyens de s'offrir ces consultants externes :

« Nous avons une équipe de crise, mais nous devrions effectuer des simulations au moins annuellement pour leur [membres de l'équipe] permettre de mieux apprendre à travailler ensemble, se répartir les tâches et mettre à l'épreuve leur sens du travail en équipe sous forte pression. Nous aurions besoin d'une firme externe pour nous diriger dans des opérations de simulation. »

En somme, l'importance accordée à la gestion des communications en situation de crise a été constatée auprès de tous les répondants à notre enquête et par tous les interviewers. Les trois chercheurs différents ont permis, par leurs échanges en cours d'enquête, d'effectuer l'étape "accord inter-juges" requise pour assurer la validité scientifique de l'interprétation des résultats dans une recherche de type qualitatif, comme c'est le cas avec cette série d'entrevues. Dans toutes les provinces, aussi bien en milieux francophone qu'anglophone, le constat est unanime : pour les répondants, il est important d'être bien préparé et il faut communiquer efficacement.

Cependant, les personnes interviewées affirment ne pas toujours disposer de balises claires à partir desquelles concevoir un plan de communication distinct du plan de rappel :

« Nous avons besoin de lignes directrices plus à jour. »

De la formation et des consignes claires sont donc réclamées pour arriver à concevoir et mettre en œuvre un plan de communication d'envergure corporative afin d'atteindre un état de préparation professionnel, efficace et satisfaisant, incluant des simulations. Ces répétitions de la mise en œuvre du plan de communication, effectuée à titre préventif, sont perçues comme nécessaires afin d'opérationnaliser et d'ajuster les consignes en fonction de cas proches des situations de crises potentielles. De plus, ces simulations favorisent la mobilisation ainsi que la coordination entre les différents intervenants, aussi bien à l'interne qu'à l'externe :

« La capacité de mobiliser ses ressources à l'interne très rapidement est la clé du succès de l'entrée dans la gestion de la crise. »

Selon les réponses obtenues dans le cadre des entrevues, tous les participants trouvent important de mener des simulations, mais uniquement la moitié en réalisent effectivement. Dans les faits, on procède plus souvent à des simulations pour le rappel de produits. Environ le quart des répondants effectuent des simulations pour mettre en application les processus de communication prévus en cas de crise, notamment pour se préparer en cas de pandémie de grippe aviaire. Par contre, d'autres répondants avouent manquer de temps pour réaliser des simulations de leur plan de communication.

De toute évidence, le facteur « temps » est ressorti auprès de la majorité des répondants comme étant une contrainte de taille dans la gestion de l'information en situation de crise. L'importance de réagir rapidement, mais aussi de valider

les données avant de les diffuser, représente les deux pôles de préoccupation des répondants.

Certes, le temps est considéré comme crucial en cas de crise médiatique et les répondants étaient conscients de l'importance de réagir rapidement, surtout lorsque les médias couvrent l'événement. Ils sont néanmoins conscients des risques d'une intervention improvisée ou précipitée. Ils ont aussi peur d'être confrontés au risque de se faire prendre de vitesse par les journalistes qui en savent plus que les employés :

« On a tendance à agir un peu trop rapidement. Souvent les médias en savent plus que le personnel à l'interne. Il faut aller chercher les faits adéquatement avant de prendre une action. »

5. Un sentiment d'insécurité palpable : confusion et angoisse

Il est clair qu'un sentiment d'insécurité est vécu dans l'ensemble de l'industrie agro-alimentaire, et ce, peu importe la région géographique à travers le Canada. Aucune différence notable entre les provinces quant à la perception d'une urgence à bien préparer les communications en cas de crise, notamment si elle implique la qualité des produits et ses répercussions dans les médias grand public :

« Nous nous sentons fortement vulnérables à tout état de crise, pas assez préparés, et nous craignons pour la survie de notre entreprise si une crise majeure devait nous frapper. »

Ce sentiment d'angoisse est omniprésent : on va même jusqu'à considérer une crise médiatique comme pouvant être "dévastatrice" pour l'entreprise et pour l'industrie. Cette anxiété a surtout été exprimée lors d'entrevues avec les répondants provenant de petites et moyennes entreprises. Étant les moins bien préparées à une crise médiatique, ces entreprises sont celles où l'on retrouve le moins de plan de communication. Or c'est justement dans ces entreprises de taille modeste que l'impact serait dramatique si une crise les frappait. C'est souvent le manque de ressources humaines et financières qui fait en sorte qu'on ne peut accorder du temps à l'élaboration d'un tel plan de communication en cas d'urgence, ni à l'organisation de simulation :

« Nous voulons le faire chaque année, mais nous n'avons jamais le temps ! »

Pour l'ensemble des répondants, le plan de communication comporte une inconnue de taille : la réaction des médias et le processus à mettre en place pour faire face aux questions des journalistes. Comme on ne peut connaître ni la nature d'une crise à venir ni son ampleur, toute planification est vue comme une manière de limiter les dégâts et de juguler l'angoisse d'une crise médiatique :

« Les médias sont notre grande angoisse et nous ne savons comment y faire face. Nous pensons que nos ressources internes ont beaucoup trop à faire dans le quotidien pour être en mesure d'anticiper une crise majeure. Il me semble que nos associations pourraient nous donner des *guidelines* pour nous aider à améliorer notre état de préparation. »

Pour mieux circonscrire la crainte des médias, un plan de communication est vu comme un facteur sécurisant, en autant qu'il est adapté aux nombreux types de crise. Les répondants à notre enquête perçoivent nettement les divers niveaux de risques liés à leur industrie et veulent planifier des actions concertées qui soient adaptées aux niveaux bien différents des principaux types de crises auxquels ils peuvent être confrontés :

« Nous avons identifié des niveaux d'alerte – un comité se regroupe pour déterminer les actions à prendre en cas de crise. »

On doit cependant remarquer que l'état de préparation des entreprises ne va pas aussi loin pour l'ensemble des répondants, puisqu'ils ne sont généralement pas capables d'identifier des mesures concrètes pour gérer efficacement les communications en cas de crise. Des cahiers de procédures sont parfois établis, mais il semble que ce soit surtout en vue de communiquer le rappel de produits défectueux ou en cas de crises touchant la santé publique.

Plus précisément, les répondants craignent d'avoir à s'expliquer devant les médias dans les cas de contamination. Surtout, la crainte d'avoir à réagir lorsque confrontés à des cas d'épizootie demeure la grande préoccupation de l'industrie.

Notre enquête a permis de cerner les principaux risques de crise pouvant nécessiter un plan de communication d'urgence. Dans la liste des sujets mentionnés par les répondants à notre enquête, retenons :

- l'empoisonnement alimentaire et les contaminants,

-
- la qualité des produits
 - la vache folle,
 - la grippe aviaire,
 - les préoccupations du public au regard des problèmes de gouvernance, incluant les grèves,
 - les bris d'équipement,
 - les rappels de produits,
 - les désastres naturels.

Selon les répondants, certains types de crise font l'objet d'une préparation qui est envisagée de manière séquentielle, en fonction de la gravité de la situation, comme en témoigne le commentaire suivant :

« La pandémie de grippe aviaire. C'est relativement inconnu, on entend des histoires de peur à ce sujet et on possède peu d'information à ce sujet. Les informations qui voyagent dans les médias ne sont pas très claires, c'est un peu comme une histoire de peur. Dans un *best case scenario* cela ne nous affecterait pas vraiment, mais dans un *worst case scenario*, on prévoit des décès. »

L'information en temps de crise est souvent perçue comme ayant une importance cruciale, voire vitale. Cet impact sur la vie des publics est considéré par l'ensemble des répondants comme un facteur qui milite en faveur d'un meilleur état de préparation des entreprises pour faire face à des crises médiatiques. C'est une raison qui explique l'intérêt des répondants à cette enquête : ils ont accordé beaucoup de temps aux chercheurs (entrevues ayant duré, dans quelques cas, plus d'une heure, ce qui témoigne de l'intérêt élevé suscité par ce sujet).

6. La place de la communication médiatique en situation de crise

Lorsqu'ils abordent la communication en temps de crise, les répondants confirment la place incontournable que prennent les médias, considérés comme des "acteurs sociaux à coefficient", c'est-à-dire dont l'influence se répercute sur de larges segments de la population. Dans les organisations qui affirment avoir développé un plan de communication en cas de crise, nous remarquons qu'il s'agit principalement de mesures pour communiquer avec les instances réglementaires de relations gouvernementales et avec les médias locaux et nationaux. Très peu d'organisations ont prévu des stratégies et des moyens spécifiquement destinés aux publics internes.

Rares sont les organisations qui ont mentionné l'importance, dans un plan de communication, de se doter de moyens pour anticiper les situations d'urgence en prévoyant de la recherche d'information en amont des crises :

- pas de vigie multirisques,
- pas de communication préventive,
- pas de tableau de bord pour suivre l'évolution de la réputation de leur entreprises et pour gérer leur l'image dans les médias,
- pas d'analyse du contenu de presse effectué régulièrement, en tant qu'outils de gestion et d'aide à la prise de décisions, etc.

Peu d'organisations ont prévu de construire des relations de confiance en s'adressant à leurs publics sur une base régulière, pour préparer le terrain en cas de crise, ce qu'un plan de communication doit prévoir dans sa stratégie à court et moyen terme. Pour rejoindre les divers publics du secteur agro-alimentaire, on se fie généralement aux médias et aux journalistes, ce qui est contraire à l'intérêt des entreprises pour arriver à mieux se positionner en fonction de leur propre agenda (plutôt qu'en réaction aux attaques des médias).

Lorsque nous avons demandé aux organisations d'identifier les publics les plus importants à rejoindre en situation d'urgence, quatre catégories de publics ont été mentionnées comme cibles prioritaires de leur démarche stratégique de communication :

- les médias arrivent en tête de liste, chez tous les répondants à l'enquête;
- le grand public, incluant la clientèle;
- les gouvernements;
- et les « parties prenantes » regroupant les actionnaires, les partenaires d'affaires, les fournisseurs, etc.

Cependant, peu de moyens sont consacrés à réaliser des efforts de communication sur une base continue, appelée « communication de proximité », auprès de ces divers publics. Selon les répondants, le principal défi de la communication est, d'une part, la coordination des messages à l'égard des publics de l'organisation et, d'autre part, la transmission aux journalistes du point de vue du secteur agro-alimentaire :

« Les relations de presse sont les plus difficiles à gérer, car il faut s'assurer de faire passer le message. »

L'une des composantes essentielles à la diffusion réussie du message dans les médias, le porte-parole, a fait l'objet de plusieurs commentaires en réponse à nos questions sur ce sujet. Une diversité de points de vue a été recueillie, notamment sur le choix du meilleur porte-parole, ce qui ne semble pas faire l'unanimité. En effet, bien que la (presque) totalité des organisations (96,6 %) affirment avoir identifié un porte-parole pour les situations d'urgence, il a toutefois été mentionné à plusieurs reprises que celui-ci avait peu de formation en communication médiatique, encore moins en situation de crise.

En outre, peu de porte-parole sont préparés pour intervenir en régions. Selon les résultats globaux de notre enquête, les porte-parole sont plus présents et mieux formés dans les centres urbains avec, dans de rares occasions, l'identification

d'un porte-parole situé à l'extérieur des grandes villes et qui peut être appelé à intervenir en cas de besoin :

« Nous avons un porte-parole canadien. Mais aussi deux autres porte-parole, qui selon les besoins des médias et la proximité des installations, peuvent intervenir à tout moment. »

Mais cette situation n'est pas généralisée : dans la majorité des cas et lors de crises graves, on ferait appel aux porte-parole mieux préparés qui sont rattachés au siège social de l'organisation.

Fait à remarquer : la plupart des porte-parole ne sont pas des spécialistes en communication. Ils peuvent occuper les postes suivants :

- le président;
- le propriétaire de l'entreprise;
- le directeur du Service du marketing;
- un responsable du Service à la clientèle;
- des experts directement concernés par le type de crise médiatique.

Dans de nombreux cas, on remarque que ce n'est jamais la même personne qui est désignée comme porte-parole puisqu'il est choisi en fonction du type de crise. On retrouve alors devant les caméras un porte-parole qui est spécialiste du sujet et non un expert en relations de presse ou en communication.

7. Tendances en six variables

Les généralités qui se dégagent de cette enquête peuvent se résumer en six points majeurs formant la tendance qui caractérise l'état de préparation du secteur agro-alimentaire sur le thème de la communication en situation de crise :

- 1) La majorité des organisations interrogées affirment ne pas avoir de véritable plan de communication en cas de crise médiatique; c'est surtout le cas des petites et moyennes entreprises. Dans le cas où les répondants à notre enquête affirment avoir un plan, ils le mettent à jour régulièrement, notamment la liste des contacts et des intervenants externes afin d'être en mesure de les mobiliser rapidement.
- 2) Les organisations du secteur agro-alimentaire sont conscientes de leurs lacunes au niveau de la communication en situation de crise, notamment dans les relations à établir en continu avec les médias :

« L'importance des relations de presse joue un rôle déterminant dans
l'évolution d'un dossier.

Importance de communiquer de façon régulière et soutenue. »

Cette communication établie de manière permanente, à long terme, fait écho à l'avis de plusieurs experts qui préconisent l'intégration, dans le plan de communication, de plusieurs éléments visant à créer un climat de confiance, avant la venue de toute crise. Pour atteindre cet objectif, les répondants à l'enquête ont été nombreux à clairement indiquer un besoin de formation ou d'encadrement pour arriver à structurer efficacement un plan de communication en situation d'urgence et à préparer des porte-parole réellement professionnels. Ils se sentiraient ainsi mieux outillés pour affronter

les médias et pour arriver à positionner les prises de position de leur organisation et, de manière plus générale, du secteur agro-alimentaire.

- 3) Les répondants à l'enquête favorisent le développement d'outils de communication intégrés : communiqués de presse, dossier argumentaire, bottin d'urgence, ressources humaines supplémentaires identifiées, recours à des cabinets spécialisés en relations publiques ou en communication lors de crises afin d'être en mesure de mieux gérer les flux d'information interne, externe et médiatique.
- 4) Les répondants souhaitent la mise en place d'une veille permanente de l'évolution des principaux enjeux dans le secteur agro-alimentaire afin d'être en mesure de se préparer, de faire des simulations et de gérer correctement la communication avec les médias et avec les autres publics de l'organisation, incluant leurs employés, les actionnaires, les groupes de pression, le gouvernement, etc.
- 5) L'enquête confirme l'importance accordée à un réel plan de communication (distinct d'un plan de rappel des produits) qui inclut la diffusion d'information à l'interne afin d'assurer la coordination des efforts entre les employés et les membres de la direction. Par conséquent, le plan de communication n'est pas envisagé uniquement pour assurer les relations avec les médias mais également pour coordonner l'ensemble des intervenants, à commencer par les employés :

« La capacité de mobiliser ses ressources à l'interne très rapidement est la clé du succès de l'entrée dans la gestion de la crise. »

6) Enfin, il est important de souligner que, pour être prise au sérieux, toute la démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de communication doit être entérinée par la haute direction. Cette caution apportée par le plus haut niveau de l'entreprise représente un facteur de succès pour tout plan de communication car elle facilitera :

- la reconnaissance et la légitimité de la structure communicationnelle qui sera mise en place;
- la marge de manœuvre pour les prises de décision en cas de crises;
- l'obtention de ressources humaines professionnelles;
- l'obtention des ressources financières suffisantes pour réaliser le plan de communication, pour former les employés et pour accorder des contrats à des firmes spécialisées, si requis.

8. Conclusion

De manière globale, la communication en situation de crise est très importante pour l'ensemble des répondants à l'enquête, peu importe le type d'organisation qu'ils représentent (privée, publique, associative, gouvernementale). Pour eux, un plan de communication est jugé essentiel : il est considéré comme un élément de la gestion globale de l'organisation et d'une gouvernance qui s'acquitte de ses responsabilités sociales. Cependant, la moitié des organisations interviewées n'ont ni le temps ni les fonds nécessaires à l'élaboration d'un plan de communication bien structuré (distinct d'un plan de rappel des produits). Souvent, on manque de ressources humaines suffisamment formées pour le rendre opérationnel, entre autres par l'organisation de simulations, considérées comme nécessaires pour valider les processus de communication prévus dans le plan. Ces simulations peuvent également servir de formation continue pour les acteurs de premier plan qui auront à coordonner leurs efforts en cas de crise.

Dans l'esprit des répondants, toute gestion de crise pose le problème d'un possible dérapage médiatique. En ce sens, la presse grand public occupe une place centrale dans le processus global de gestion, surtout par l'inconfort que les médias suscitent : un plan de communication est alors perçu comme un moyen efficace pour prévenir une rapide détérioration de l'image corporative, notamment dans les médias (par l'« effet loupe » que crée dans l'espace public toute information diffusée dans les médias, lors de crises).

Après avoir effectué des études semblables dans d'autres secteurs de l'activité économique au Canada, nous évaluons que l'état de préparation médiatique est particulièrement faible dans le domaine agro-alimentaire compte tenu de l'attention exacerbée que lui accorde les médias. Les risques de perte de contrôle et de dérapage médiatique sont élevés. C'est pourquoi les répondants sont conscients de l'importance de disposer d'un véritable plan de

communication en cas de crise, ce qui favoriserait l'émergence d'une meilleure préparation et d'un dialogue soutenu avec les diverses parties prenantes, incluant les médias : ceux-ci connaîtraient alors mieux les enjeux auxquels est confrontée l'industrie agro-alimentaire et pourraient en traiter de manière plus éclairée.

L'industrie demande aussi l'accès à des outils de communication, des balises et des exemples de plan de communication, de la formation et du soutien logistique : ces recommandations témoignent d'un souci d'amélioration en vue de mieux maîtriser la gestion des communications en cas de crise.

Enfin, on note une préoccupation en termes de continuité des affaires : le processus de gestion de crise doit viser le retour à la normale et la reprise des activités le plus rapidement possible, ce que peut aider à accomplir un plan de communication. Selon quelques répondants, la poursuite des opérations dans l'organisation doit être une priorité en cas de crise, une fois assurée la protection de la population :

« La priorité est d'être en mesure de redémarrer rapidement la production. Il est possible qu'il faille orienter la production vers d'autres usines ; cela peut être complexe si l'entreprise est mal préparée. »

C'est pourquoi l'état de préparation du secteur agro-alimentaire doit inclure une structure de communication interne et externe qui favorise la reprise des activités dans les meilleurs délais. En ce sens, un plan de communication est souhaité, incluant une version synthétique claire (cheminement critique) qui met l'accent sur :

- la chaîne de commandement en cas de crise;
- les grandes étapes à effectuer pour réaliser les moyens de communication prévus au plan;

- la coordination des ressources en mode d'urgence;
- les intervenants à contacter, surtout au niveau gouvernemental;
- une ligne de presse claire pour les porte-parole et l'ensemble des intervenants.

Selon la majorité des répondants, un plan de communication (distinct d'un plan de rappel des produits) est nécessaire pour informer adéquatement les publics internes et externes de l'entreprise. Un plan apporte également plus de rigueur dans l'élaboration des messages en temps de crise, ce qui permettrait d'assurer une meilleure coordination des divers acteurs et la diffusion d'une information juste dans les médias. Ce faisant, les participants à l'étude ont le sentiment qu'il serait plus facile d'éviter les dérapages médiatiques tout en contribuant à résoudre les crises le plus rapidement possible.

Annexe : Commentaires à certaines questions ouvertes

2. Which problem do you think represents the biggest threat to the public?

Responses:

- contamination
- avian influenza
- contamination
- the quality of raw milk
- milk contamination
- Contamination alimentaire. C'est là que le journaliste se reconnaît le mieux pour communiquer l'information.
- pandemic
- Contamination et Risques environnementaux
- Que soit planifié des interventions rapides - pour nourrir les populations
- avian flu
- contamination
- la salubrité - mais les consommateurs ont confiance aux produits et aux méthodes de production.
- pathogenic bacteria
- La sécurité, la salubrité des aliments consommés.; Sécuriser la population quant à la qualité des aliments au Canada.
- product recall; managed by CFIA; - public perceptions
- contamination
- food poisoning
- if wash chemical got into milk; cross-contamination
- food contamination, microbiology
- high microbiological count, the level is set by gov.
- improper pasteurization
- La pandémie de grippe aviaire. C'est relativement inconnu, on entend des histoires de peur à ce sujet et on possède peu d'information à ce sujet. Les informations qui voyagent dans les médias ne sont pas très claires, c'est un peu comme une histoire de peur. Dans un "best case scenario" cela ne nous affecterait pas vraiment, mais dans un "worst case scenario", on prévoit des décès.
- Catastrophe menant à l'impossibilité de produire suffisamment de produits.
- Une atteinte à la santé publique, du genre vache folle ou grippe aviaire
- Les contaminants dans les produits alimentaires, accompagnés des aspects alarmistes dans la manière de traiter l'information dans les médias, ce qui fausse souvent la perception du public quant à la véracité des événements.
- anything that could cause illness, injury
- produits contaminés pouvant porter atteinte à la santé du public

- les virus et ONG : la perte de qualité des produits de plus en plus commercialisés sur une base industrielle à grande échelle, pouvant mettre en danger la santé de la population
- non conforming product
- a recall issue

3. Was or is your organization being affected by BSE or avian flu ?

- aware of some potential; it could restrict importations
- indirectly; ice cream related to animals, creams
- BSE resolved; - we were dealing with crisis; with Canadian Food inspection agency
- years ago, BSE affected beef, not now
- was affected by BSE; the public's perception; - affected sales somehow
- it would be
- calls about genetic modification
- doesn't know
- Pendant la crise de la vache folle, nous avons remarqué que la clientèle a fait un switch vers le poulet plutôt que vers le steak. Cela ne nous a donc pas affecté comme tel, mais nous avons remarqué un changement des tendances à l'interne.; Nous avons cessé toute promotion sur le steak pendant une période de 6 mois, nous avons mis l'emphase sur autres produits.; Nous avons eu des questions de la part de la clientèle. Nous avons donc procédé à des communications internes à travers le réseau d'opérateurs de restaurant. Nous n'avons pas eu affaire avec les médias pour ce sujet.
- menace potentielle que nous prenons très au sérieux
- our milk is pasteurized; food can be spoiled and then public will or should stop drinking it
- could be (mad cow), but likely to be picked up; - we buy from other plants and should; be checked

3.1 If yes, how ?

- our birds are at risk; BSE: our birds can feed cattle; feed regulations, from BSE, impact chicken industry; - any crisis a crisis for chicken (consumer confidence); - either sympathy, or switch; - or eat beef at expense of chicken; - consumer trends
- market froze; little growth; bad press on BSE
- watching reports on low pathogenic; - was concern in PEI; - worry ; watching the situation
- S'assurer de la mise en place des recommandations de nos acheteurs pour réouvrir les marchés advenant la contamination d'un produit.; De faire appliquer toutes les réglementations, mesures afin que la situation revienne à la normale.; Par exemple: aucune moulée provenant des bovins malades ne se retrouvent dans le marché.; Dans le cas de la grippe aviaire, un plan de surveillance a été mise en place pour suivre l'évolution de l'épizootie. Le MAPAQ a donc la responsabilité de surveiller les poulets,

mais aussi de s'assurer de la subsistance des populations advenant la transmission du virus aux humains et que nous plongeons dans une véritable pandémie.

- Nous devons rassurer le consommateur lorsqu'il y a eu un premier cas de vache folle au Québec.
- La vache folle. L'Agence surveille la santé des animaux. L'agence doit vérifier l'origine du problème et suivre l'approvisionnement alimentaire.; La grippe aviaire c'est le même principe.
- only perhaps
- beaucoup de questions sont venues de nos distributeurs, des associations de consommateurs et du public qui désirent obtenir des garanties quant à leur santé

The state of crisis communications preparedness

Preamble

In the event that your organization did face a crisis, we are interested in the nature of the communication plans that you may have to deal with this.

1. Has your organization gone through any sort of preparation for a crisis?

Comments:

- approved recall program; a crisis response plan
- have a recall plan, communication with media, gov., consumers
- Plusieurs reprises.; Quelques rappels de produits en Ontario en 2000.; On a du gérer un dérapage au niveau de la communication.; Cas de grève qui a touché deux installations fromagères, d'une durée de quatre mois, avec plusieurs interventions syndicales.; Des cas de fermeture d'usines au Québec.
- HASSAP plan in place; quality control procedure; - could track products; - for benefit of consumer; - want to become certified
- have recall plan; - part of HACCP plan (food safety plan); hazard awareness critical points; - record keeping & monitoring; - they do sample testing; - random samples; - our products have lot code (can trace ingredients)
- Nous sommes obligés d'avoir une unité opérationnelle, quatre au Canada. Une personne assignée à la préparation de l'urgence.
- recall plan; - HASSP , haven't gone through accreditation
- have recall procedures
- only have recall procedures; required by government (Ont)
- HACCP; have recall procedure
- have HACCP, recall program in place
- HASSP recognized plant; - have to have recall program
- mock recall programme; - we do 1st level recall
- Nous ne sommes peut-être pas totalement prêt, mais les préparatifs sont en marche, surtout concernant la grippe aviaire. Nous travaillons avec le comité CFRA (?) sur un plan de contingence. Nous sommes très impliqué et préoccupé.

- Au niveau de l'anticipation d'une crise, nous tentons de prévoir les conséquences sur nos marchés.
- mock recall ; - have identified contacts
- Nous discutons avec la direction sur les meilleures pratiques en gestion de crise
- - crisis management & recall policy
- have a recall plan
- we have gone through HASSP process; waiting for inspection

2. Do you have an up to date, written crisis communication plan/procedures?

- Des procédures de rappel avec des comités établis. Des cahiers de procédures. Création d'un sous-comité des communications.
- Nous avons identifié des niveaux d'alerte - un comité se regroupe pour déterminer les actions à prendre en cas de crise
- We're a small dairy
- we have contact people if contamination
- Plan de procédures. Dans le cadre d'un événement portes ouvertes sur les fermes, un cahier de directives et des guides ont été rédigés.; Un plan de gestion de crise a été développé avec l'ensemble des acteurs du secteur agro-alimentaire (usines de classification des oeufs, les pondoirs, tous les intervenants de la chaîne); UPA, un cadre général a été rédigé. Les fédérations plus petites n'ont pas nécessairement de ressources et de l'expertise.
- Le plan prévoit les rôles et responsabilités de même que les outils nécessaires à la gestion de la crise.
- but have product recall procedures, plan
- just recall plan
- are we talking food safety?; - have food safety crisis plan; - called food safety enforcement; (HACCP plan, quality assurance); hazard analysis critical control point; - includes crisis
- Les plants sont prêts concernant les ajustements au menu, comment communiquer le message, comment et la manière d'avertir les opérateurs. Cela va dépendre à quel degré cela va affecter les opérations. Nous avons différents scénarios de prévu, nous allons agir en conséquence.
- Nous n'arrivons pas à établir un consensus entre les dirigeants, ce qui retarde l'adoption d'un plan d'action et l'établissement de procédures claires.
- Selon le plan HACCP, nous sommes tenus à un certain niveau de préparation qui nous amène à envisager la gestion de crise de manière efficace, notamment au niveau du rappel des produits.
- its here, (the plan!); - we have HACCP coordinator
- Nous tenons à jour une procédure claire permettant aux intervenants internes de se coordonner en cas de crise, de savoir ce qu'ils ont à faire, d'être efficace en situation d'urgence.
- Politique de retrait de produits défectueux, de réponse aux clients et aux médias.
- have plans to trace products

2.1. When was it developed or last revised?

Responses:

- 3 months ago
- May 2001, revised last week; 4 times per year
- updated yearly; - has key contacts, media
- at least once a year or more
- last Aug. (one year old)
- revised yearly, monthly national conference calls to discuss protocol; (communications protocol)
- Développé au début des années 90. Il est mis à jour régulièrement. Implantation des normes HACCP (HASARD ANALYSIS TO CRITICAL CONTROL POINT)
- parts revised jan 2006; general communications (ready to go); pandemic preparedness going through versions (April 2006) (ex. SARS); hypothetical model in the eventuality; Katrina ex. of plans not effective
- Le plan a été développé en 2002-2003
- Il y a trois ans. Il a été révisé récemment avec l'implantation prochaine d'un intranet à la gestion de crise. Il permet de partager de l'information, de mettre à jour la liste des personnes à mobiliser et de les former à distance. De partager la rétro-information.
- revised periodically, 2 years ago
- started 2005; - big job
- 2003 avec le mandat de mise à jour une fois par année
- revised 2 months ago; - recognized by CFIA
- Le plan a été développé au cours des quatre dernières années et mis à jour régulièrement.
- for Avian flu, foot & mouth, updated this year; - there are supplemental plans, which are specific to the area
- 3 years ago, developed; - several times a year, small modifications
- 2 months ago update
- had it for years (a regulation of Agric. Canada); - updated when someone leaves
- 2005
- this year
- 2 years ago, revised a month ago
- reviewed annually
- every 6 months a mock recall
- Je ne suis pas certain, c'est probablement la troisième version. Nous nous assurons toujours que les fournisseurs soient en mesure de retracer la provenance de la nourriture qu'ils nous vendent.; Le département marketing et PR est formé de 6-7 personnes.
- Cela fut instauré au milieu des années 1990. Sa dernière mise-à-jour date il y a trois ou quatre mois. On révisé pour s'assurer que les membres du comité de crise et les responsables dans les usines sont les mêmes, si les renseignements sont à jour.
- Nous n'en avons pas.

- Notre plan a été développé en 2000, revu partiellement en 2002.
- - in the last 3 months; - we have separate entities; 1) recall plan 2) HACCP program
- 2003.
- Nous nous sommes dotés d'un plan de gestion de crise en 1998; nous l'avons entièrement revue (suite à la menace de grippe aviaire) en 2005.
- revised in may
- -revised in Aug.
- 2 years ago
- last year

2.2. Has it been approved by the CEO or Board of Directors?

Comments:

- national protocol; any provincial issue usually national
- Le cahier de procédures a été soumis, lors de sa rédaction au début des années 90, au Conseil de direction. Depuis, il est sous la responsabilité du Vice-président Assurance de la qualité.
- Le Plan national relève du Ministère de la Sécurité publique. Les 15 missions ont été mises à jour cet été
- internal issue
- Des commandes qui nous arrivent de la fonction publique fédérale. Le directeur exécutif de l'Agence approuve le plan.
- reviewed by exec
- approved by Can Food Inspect. Agency
- also inspection agency
- Tout passe par la direction.
- the corporate QA

2.3. Is there a senior manager responsible for implementing the plan?

Comments:

- me, VP; team effort; I would be crisis communications
- La responsabilité de déployer le plan incombe au président de la Fédération, au directeur général et à la directrice des communications
- C'est le directeur qui est responsable de la mise en oeuvre. Il y a aussi des responsables pour chacune des tâches de même que des substituts.
- depending on crisis, roles identified
- starts with lab; general manager will be notified; then sales notified; - to shipping, merchandisers would be notified
- Directrice des communications et du Directeur des Affaires institutionnelles (liens avec la SQ et autres organismes)
- our CEO
- Director of QA

- senior manager supports it; - HASSP coordinator
- her
- Owner responsible

2.5. Which one is the most important?

Comments:

- public reassurance thread goes through rest
- La capacité de mobiliser ses ressources à l'interne très rapidement est la clé du succès de l'entrée dans la gestion de la crise.
- depends
- Les relations de presse sont les plus difficiles à gérer, car il faut s'assurer de faire passer le message
- La mobilisation et la rapidité d'intervention des membres
- to get product off street
- De par la nature des crises le gouvernement est presque automatiquement interpellé
- depends on level of recall, sometimes public does not know
- the sum of the whole
- all or nothing
- within 4 hours; customer driven
- La priorité est d'être en mesure de redémarrer rapidement la production. Il est possible qu'il faille orienter la production vers d'autres usines ; cela peut-être complexe si l'entreprise est mal préparée.
- every element important
- all important
- all important

3. Has the crisis plan ever been implemented?

3.1. If so, what did you learn?

Responses:

- updated contact lists (right chain; for decision making);; who decides on what; - ultimately gov. calls the shots; - blends with others; - ex. NASA crisis: different bodies & plans
- need for short version of plan (cheat-sheet); - easy way for decision making; - every crisis is different, may or may not be need for some protocols
- La capacité de mobiliser les intervenants.
- L'importance d'informer la relève, les substituts, au même titre que les responsables.
- L'importance des relations de presse puisque ça joue un rôle déterminant dans l'évolution d'un dossier; L'importance de communiquer de façon régulière et soutenue aux producteurs; La Terre de chez nous est un média extraordinaire

- La communication est un défi incroyable. Puisque les publics sont nombreux. Ça exige une coordination du message. Et le politique veut suivre aussi le déroulement de la gestion de la crise. Garder le même message est essentiel.
- there is a debrief, to identify improvements
- it was effective
- Principalement ce qui est lié à la vitesse d'organisation. Il fallait refermer les moyens d'exécution. Nous avons réalisé qu'il est très utile de rappeler régulièrement aux gens impliqués dans la gestion de crise leurs rôles et responsabilités.
- its a lot of work; - the consumer number 1; - have to learn to work as a team

4. Is there a designated crisis team in your organization?

Comments:

- 3 people on list; then delegate; (small org)
- Une cellule de crise avec des membres désignés est prévue.
- senior management; depends on circumstances
- depending on issue; - have roles
- Le comité exécutif s'occupe de cela. Ce n'est pas un comité ad hoc en tant que tel.
- Comité qui contient 7 personnes provenant de différents départements
- CEO, communication manager, operation manager
- représentants de la haute direction formant un comité de cellule de crise
- Nous avons une équipe de crise mais nous devrions effectuer des simulations au moins annuellement pour leur permettre de mieux apprendre à travailler ensemble, se répartir les tâches et mettre à l'épreuve leur sens du travail en équipe sous forte pression. Nous aurions besoin d'une firme externe pour nous diriger dans des opérations de simulation.

5. Do you have a designated spokesperson (s)?

Comments:

- Un porte-parole permanent et deux autres ressources au Canada, une interne et une externe.
- Il s'agit du président de la Fédération et de ses deux vice-présidents
- Selon la crise.
- the owner & director of marketing
- the president
- CEO, or VP
- our coordinator
- customer service and QA
- Oui, pour des sujets corporatifs, le président de la compagnie occupera cette fonction, autrement pour la promotion, nous avons plusieurs porte-parole (athlètes).
- Lui-même
- Cela dépend des dossiers à traiter : nous n'envoyons jamais la même personne devant les médias, uniquement l'expert directement touché par le sujet.

If yes

5.1 How often do you train the spokesperson(s)?

Responses:

- new for us, trained 3 months ago
- once a year
- has had previous training; - has some experience
- never been trained
- have done media training for entire office; - certain seminars, once a year
- Nous avons débuté la formation-média des porte-parole il y a deux ans. Cinq porte-parole ont été formés.
- ongoing training; - depends on personnel
- Deux sessions de formation pour une banque de porte-parole
- yes, after initial training, assessment then if more needed
- every 6 months meet with staff; - need to get people educated, have to move fast
- Chaque Fédération a une personne responsable des communications qui a été formée en gestion de crise.
- CEO only person to speak
- Obligatoirement formé - une formation de trois jours.
- a regular media spokesman; professional spokesperson
- not known
- none
- none
- yearly
- no
- once
- yes
- Je ne sais pas, mais je suis convaincu.
- Fut formé à 2-3 reprises dans le passé.
- Il était déjà un professionnel de haut niveau, déjà formé. Il connaît bien notre secteur d'affaires.
- selon les besoins, de manière ponctuelle, nous lui offrons une familiarisation avec les dossiers sensibles ou potentiellement à risque dans notre entreprise.
- trained, once
- safety information onto the computer

5.2. Do you have regional spokespersons?

Comments:

- not necessary
- have directors who represent regions
- Nous avons un porte-parole canadien. Mais aussi deux autres porte-parole, qui selon les besoins des médias et la proximité des porte-parole aux installations, peuvent intervenir à tout moment.

- Le Conseil d'administration est composé, entre autres, de douze syndicats et chacun des représentants est un porte-parole dans sa région
- single company
- depends on the nature of the situation; - we may call on expert at corporate office
- À Québec, nous avons un directeur qui s'occupe de la région, mais dans l'ensemble c'est très centralisé.
- Tout est centralisé au siège social de Québec
- Ils sont moins formés que le porte-parole national : ils ne seraient appelés à intervenir qu'en cas d'urgence, localement.

6. Have you conducted a simulation to test your crisis plan?

Comments:

- mock recalls (fragments of plan); (ex. location ; twice a year
- I know you're supposed to; - ISO designation, a standard; - she knows of HACCP
- yes, on national level
- discuss scenarios for pandemic
- il y a deux ans
- hiver dernier - avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments; avec l'industrie bio-alimentaire
- no recent simulation
- do mock trials; lab will start doing this
- Pour la grippe aviaire avec l'ensemble des partenaires
- mock recall once a year; - part of HASSP
- do mock recall
- do mock recalls; - were first in 1998 with HASSP
- Nous avons procédé à des tests concernant des rappels de produits, en collaboration avec nos fournisseurs.
- Cela change à chaque année, nous avons déjà simulé une contamination de produits.
- Nous voulons le faire chaque année mais nous n'avons jamais le temps !
- mock recalls

6.1. How often?

Responses:

- do it often, 2 times a year
- 2 years ago
- 2 a year
- Deux fois par année
- Pas précisé encore, mais il le faudrait
- deux-trois par année
- 6 months ago
- ne sais pas encore
- required 1 mock recall a year (our plan HASSP)

- Une ou deux fois par année
- every 2 years, perhaps annually
- have to do 1 a year
- once a year
- every 3 months
- once a year
- every year
- annually
- annually
- twice a year
- Quelques fois.
- Une fois par année
- yearly
- every 6 months
- twice a year
- every 3 months

If yes

6.2. What did you learn by doing this?

- where we have visibility
- lack of awareness downstream; - subdistributors; 3rd parties not controlled; - accuracy of identifying lots (code); - know its important
- La rapidité de mobilisation de tous les intervenants.
- la connaissance de nos vis à vis dans les autres organisations.; La connaissance des gens, le contact humain, ; les contacts, nos structures on les connais; comme on doit aller vite mieux vaut connaître nos interlocuteurs
- it takes longer than you think; - you need to be prepared; - calls take time
- most gone well; - our communication lines work well; - our recall can be fast (1 hour); - in one, we discovered a problem with record keeping
- On a tendance à agir un peu trop rapidement. Souvent les médias en savent plus que le personnel à l'interne. Il faut aller chercher les faits adéquatement avant de prendre une action.
- had external stakeholders involved in las onet;- helped with external communications
- it helps us make recall more effective
- we designed it; - for traceability; - traceability is part of recall; - a supplier may have to do a recall
- our distributors aware of tracing procedures; - the batch number
- where we need to improve
- have to be careful about details
- making sure enough detail in paperwork so as to trace product back to origin
- we know in the event of crisis, we can recall
- to confirm that we can trace product back and correct the problem
- C'était très utile pour l'organisation.

- Comment utiliser les équipements dont la compagnie dispose, leurs caractéristiques, etc.
- its good practice
- able to identify weaknesses
- recording lot numbers is important; - in and out; - it helps us do recall faster
- we can easily track the milk

7.1. In the event of a crisis:

7.2. Would you also include the services of external consultants / PR firm?

Comments:

- in consultation with external PR, on their behalf
- depend on angles, severity
- have external consultants, will become part
- Nous avons un porte-parole externe en cas de besoin.
- would rely on own people
- based on need
- don't know
- would depend, possibility
- Nous utilisons une agence de marketing qui possède une branche de PR mais ne croit pas que l'entreprise utilise cette branche.
- L'entreprise possède tous les moyens pour émettre de l'information étant cotée à la bourse.
- Trop cher.
- En cas de crise majeure, nous nous adresserions à des consultants experts notamment en gestion des relations avec les médias. Le cabinet retenu devrait avoir des filiales à travers le Canada pour être bien réseauté avec les médias locaux car la réalité culturelle n'est pas la même dans l'Est et l'Ouest du pays.
- only if necessary

Closing questions:

9. Any other important comments you wish to add on crisis management.

Responses:

- - important that plan works with others' plans; - we touch feed industry; insure they are in the loop
- hope doesn't have to use it, but need plan; devastating
- be current with protocol; - who takes care of what, if on vacation; - conference helps
- hard to generalize; - difficult to predict and prepare for; - need to weigh costs and benefits
- all should be certified; - have been on government courses; - 3 days doing mocks; - sense of responsibility; - we want to nip problem quickly; - hope companies realize the need

- Ça prend des personnes qui aiment travailler en gestion de crise, car c'est un secteur d'activité qui nous permet pas de prévoir.
- we're medium size ice cream 55 employees; - the HASSP plan has helped us
- the first line of defense; - preparedness plans critical to mitigate impact; - important to review plans
- hope we never need it
- prevent problems
- do it quickly to minimize damage to reputation and risk
- Nous avons besoin de lignes directrices plus à jour.
- be organized; - communications between departments important to improve return rate; - drivers need to understand how to do it in respectful manner
- Nous nous sentons fortement vulnérables à tout état de crise, pas assez préparés et nous craignons pour la survie de notre entreprise si une crise majeure devait nous frapper.
- you'll never cover everything
- not HACCP certified, working on HACCP fundamentals; but have a plan
- the consumer is also responsible; - we are not HACCP certified, have some parts of it
- Les médias sont notre grande angoisse mais nous ne savons comment y faire face.
Nous pensons que nos ressources internes ont beaucoup trop à faire dans le quotidien pour être en mesure d'anticiper une crise majeure. Il me semble que nos Association pourrait nous donner des guidelines pour nous aider à améliorer notre état de préparation.