

## Sept leçons apprises du dossier de Maple Leaf en matière de communications de crise

Par Richard Thibault, président de RTCOMM

**E**n août 2008, la canadienne Maple Leaf, compagnie basée à Toronto, subissait la pire crise de son histoire suite au décès et à la maladie de plusieurs de ses clients. Retrouvée dans plusieurs produits de Maple Leaf, la bactérie de la listériose avait été jugée par Santé publique Canada responsable de cet état de fait. La crise de Maple Leaf a-t-elle été bien gérée? Mal gérée? Voyons voir...

Dans toute situation de crise, l'objectif premier est d'en sortir le plus rapidement possible sans compromettre le développement futur de l'organisation. Une analyse de cette histoire nous rappelle sept leçons dont il faut s'inspirer en matière de communication de crise.

### Le choix du porte-parole

Avoir un porte-parole crédible et bien formé est essentiel. On ne s'improvise pas porte-parole : on le devient. Surtout en situation de crise, alors que la tension est parfois extrême, l'organisation a besoin de quelqu'un de crédible et d'empathique à l'égard des victimes. Cette personne devra être en possession de tous ses moyens pour porter adéquatement son message et elle aura appris à éviter les pièges. Dans le cas spécifique de Maple Leaf, on peut se demander si c'était une bonne idée de choisir le président de l'entreprise pour agir comme porte-parole dès le début de la crise et si les messages véhiculés étaient appropriés.

### S'excuser publiquement si l'on est en faute

S'excuser, tout au moins jusqu'à ce que notre responsabilité ait été officiellement dégagee. En tant que président de Maple Leaf, Monsieur McCain s'est excusé publiquement sans tarder. Il l'a fait en direct à la TV et dans un message diffusé sur YouTube, pour les accidents tragiques provoqués par sa compagnie. En crise, il ne faut pas tenter de défendre l'indéfendable. Ou pire, menacer nos adversaires de poursuites ou jouer les matamores avec les agences gouvernementales qui nous ont pris en défaut. On a pu constater les impacts négatifs de cette stratégie utilisée par la FTQ impliquée dans une histoire d'intimidation sur les chantiers de la Côte-Nord, ce printemps. Plus près de nous, Aéropro se trouve dans la même situation délicate depuis que le ministère des Transports lui a retiré son permis de voler. Règle générale : mieux vaut s'excuser, être transparent et faire preuve de réserve et de retenue jusqu'à ce que la situation ait été clarifiée.

### Être proactif

Lorsque le lien entre la listériose et Maple Leaf a été confirmé, cette dernière a été prompte à réagir autant dans ses communications et son attitude face aux médias que dans sa gestion de la crise. La compagnie a très rapidement retiré des tablettes des supermarchés les produits incriminés; elle a lancé une opération majeure de nettoyage, qu'elle a d'ailleurs fait au grand jour, et elle a offert son support



aux victimes. D'ailleurs, la gestion des victimes est généralement le point le plus sensible d'une gestion de crise réussie. Dans un conflit comme dans une gestion de crise, le premier à parler établit l'agenda et définit l'angle du message. Pour cette raison, n'hésitez pas à rencontrer les journalistes même si vous n'avez rien de précis à leur dire et établissez avec eux un horaire de rencontres subséquentes que vous respecterez.

### Régler le problème et dire comment

Dès les débuts de la crise, Maple Leaf s'est mise immédiatement au service de l'Agence canadienne d'inspection des aliments offrant sa collaboration active et entière pour déterminer la cause du problème. Tout de suite, des experts reconnus ont été affectés à la recherche de solutions. On pouvait reprocher à la compagnie d'être à la source du problème, mais certainement pas de se trainer les pieds en voulant le régler. Encore une fois, en situation de crise, camoufler sa faute ou refuser de voir publiquement la réalité en face est décidément une stratégie à reléguer aux oubliettes.

### Employer le bon message

Il est essentiel d'utiliser le bon message, au bon moment, avec le bon messager, diffusé par le bon moyen. Les premiers messages surtout sont importants. Ils serviront à exprimer notre empathie, à confirmer les faits et les actions entreprises, à expliquer le processus d'intervention, à affirmer notre désir d'agir et à dire où se procurer de plus amples informations.

Si la gestion des médias est névralgique, la gestion de l'information l'est tout autant. En situation de crise, on a souvent tendance à s'asseoir sur l'information et à ne la partager qu'à des cercles restreints, ou, au contraire, à inonder nos publics d'informations inutiles. Un juste milieu doit être trouvé entre ces deux stratégies sachant pertinemment que le message devra évoluer en même temps que la crise.

### Être conséquent et consistant

Même s'il évolue en fonction du stade de la crise, le message de base doit pourtant demeurer le même.

Dans l'exemple de Maple Leaf, bien que de nouveaux éléments soient intervenus au fur et à mesure de l'évolution de la crise, le message de base, à savoir la mise en œuvre de mesures visant à assurer la santé et la sécurité du public, a été constamment repris sur tous les tons. Ainsi, Maple Leaf s'est montrée à la fois consistante en respectant sa ligne de réaction initiale et conséquente, en restant en phase avec le développement de la situation.

### Être ouvert d'esprit

Dans toute situation de crise, une attitude d'ouverture s'avérera gagnante. Que ce soit avec les médias, les victimes, nos employés, nos partenaires ou les agences publiques de contrôle, un esprit obtus ne fera qu'envenimer la situation. D'autant plus qu'en situation de crise, ce n'est pas vraiment ce qui est arrivé qui compte mais bien ce que les gens pensent qui est arrivé. Il faut donc suivre l'actualité afin de pouvoir anticiper l'angle que choisiront les médias et s'y préparer.

### En conclusion

Dans une perspective de gestion de crise, si on tient compte de la rapidité et de la manière avec laquelle Maple Leaf a réagi à sa situation particulière, l'entreprise disposait d'un plan d'action. Il est difficile de dire s'il était complet mais il est évident qu'une culture de gestion de crise était déjà installée dans l'organisation avant que la listériose frappe. Deux ans plus tard, les ventes de l'entreprise sont revenues au niveau d'avant la crise et l'action de Maple Leaf se transige à peu près au même niveau. Pour sa part, BP, responsable du désastre écologique dans le golfe du Nouveau-Mexique, a eu tout mal et ne se retrouvera certainement pas dans la même position que sa collègue canadienne après la même période.

La crise la mieux gérée est bien sûr celle qu'on arrive à éviter. Mais, rappelons-nous toujours la maxime du vieux sage qui disait que « pour être prêt, faut se préparer ! ».