

INTRODUCTION

Vache folle, Dioxine, Coca-Cola, fromage Le petit, charcuterie Paul Prédault, Speedy, Mercedes, Eurotunnel, Total... Les crises font désormais partie de notre univers quotidien et nous évoluons actuellement dans ce que l'on nomme «la civilisation du risque »¹

Les événements que nous venons de citer sont autant d'exemples qui attestent que les organisations sont soumises à des épreuves lourdes pouvant remettre en cause leurs survies. Les crises ne sont, en effet, ni isolées, ni ponctuels. Elles constituent, de façon évidente, une caractéristique de nos sociétés modernes où le progrès scientifique et technique tiennent une place prépondérante.

Nous vivons dans des sociétés dans lesquelles les crises ne revêtent plus un caractère inattendu, pourquoi ?

Une liste exhaustive serait très longue, et même certainement incomplète, car il est des crises pourtant sérieuses qui restent confinées au sein d'un secteur ou d'une entreprise. Cela dit, dans la quasi-totalité des cas de crise, la composante médiatique est majeure. En effet, à certains événements (Perrier ou plus récemment Coca-Cola) qui n'étaient ni des catastrophes, ni des situations à risque majeur, les médias ont donné l'ampleur qui a provoqué le déferlement sans doute à l'origine de la crise.

Mais les médias ne sont bien sûr pas seul en cause. La société industrielle a multiplié les risques technologiques, avec de nouveaux procédés, d'innombrables nouveaux produits, de nouvelles matières premières (qui peuvent être génétiquement modifiées) et des pressions économiques qui ont pu jouer négativement sur les niveaux de sécurité.

Parallèlement, le regard porté par les citoyens sur les atteintes à l'environnement (naturel, mais aussi social et humain) a acquis beaucoup plus d'importance. Il en va de même concernant leur regard sur les entreprises et les politiques. Le seuil de « tolérance psychologique et éthique » s'est sensiblement abaissé

Au total, ce que met sans doute en évidence la multiplication des crises, c'est un changement profond sur le sens que notre société donne à nombre d'événements.

¹ P. Lagadec (1981) (titre de l'ouvrage)

Nous aborderons dans un premier temps, de façon théorique, les différents angles de la gestion de crise. Nous développerons ce qui se cache derrière cette notion de crise, ses conséquences sur l'organisation et enfin nous essayerons de résumer les grands principes de la gestion de crise.

L'objet de la démarche empirique traitera plus précisément de la crise qu'a connu Coca-Cola en juin 1999 à travers une analyse de contenu de presse.

LA THEORIE

Première partie : La notion de crise

I° Historique de la notion

Afin de proposer une définition de la crise, il est intéressant d'observer les différentes significations que ce terme a revêtu au fil du temps. Cela nous permettra de situer les origines du terme et son développement. A. Bejin et E. Morin ont effectué ce travail et voici ce qu'ils ont constaté :

« Dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, le terme Krisis signifiait : interprétation (du vol des oiseaux, des songes), choix (des victimes sacrificielles); dans le vocabulaire juridique, il exprimait l'idée d'un jugement, d'une décision ne résultant pas mécaniquement des preuves. Rapporté à la tragédie grecque, le mot désignait un événement qui, tranchant et jugeant, impliquait, à la fois, tout le passé et tout l'avenir de l'action dont il marquait le cours. Pour la médecine hippocratique, le vocable dénotait un changement subit dans l'état du malade, repéré dans le temps («jours critique »...) et dans l'espace (modes de transport et d'évacuation de la «matière morbifique »)

Au XVIIe siècle et surtout à partir du XVIIIe, la notion de «crise» fut importée dans les analyses de la société, ce transfert, qui se traduit par l'évacuation de tout un capital d'observations positives sur les maladies de l'organisme, eut pour effet un surcroît d'imprécision dans l'emploi du terme «crise» afin que celui-ci fût susceptible de convenir analogiquement à l'appréhension d'une pathologie des «organismes sociaux». Dès lors qu'il ne désignait plus qu'un état d'incertitude, un trouble grave, le vocable «crise» a pu, dans l'économie politique du XIXe, s'inscrire dans des perspectives théoriques diverse mais qui se rejoignaient en cela qu'elles devenaient un paradigme évolutionniste commun et qu'en outre elles mettaient en valeur l'aspect cyclique des phénomènes économiques en procédant à une qualification partielle de ceux-ci.

A partir de la fin du XIXe siècle, la notion a été utilisée dans les analyses ambitieuses des grandes mutations culturelles («crise des valeurs», «crise des civilisations», «crise spirituelle»); de plus, elle a constitué un instrument théorique fructueux au sein de disciplines en expansion rapide (psychologie du développement, voire éthologie) contribuaient à modifier considérablement ses acceptations.»¹

¹ A. Bejin, E. Morin (1976) cité par P. Lagadec (1991) p. 46

On peut donc, repérer à travers ce balayage une évolution du terme de crise. Tout d'abord relié aux actes d'examiner, de décider, de trancher, de discriminer, l'idée de bifurcation est venue s'ajouter (en médecine hippocratique, «le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire... ». La crise est ainsi vue comme «un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens [...] dans l'attente d'une résolution prochaine de la maladie »¹, une sorte d'heure de vérité et de choix, l'instant où tout bascule de façon accélérée et irréversible.)

Cette idée d'heure de vérité est reprise par Starn qui indique que les situations de crise, au cœur des tragédies grecques, « n'étaient plus seulement des points clés dans des processus de changement, elles devenaient des moments de vérité où s'éclairait la signification des hommes et des événements »². Ainsi, la crise, dans les tragédies était ce moment où, brutalement, éclate tout le passé dont la signification avait échappé aux acteurs.

La notion de crise peut donc, être source de changement, elle est perçue comme une opportunité : « Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel. »³

Par conséquent, la notion de crise est tout autant danger qu'opportunité. Elle peut être décision, bifurcation marquant une résolution prochaine, moment de vérité ou véritable opportunité. Toutes ces facettes se rejoignent pour former cette notion de crise.

¹ A. Bolzinger (1982) cité par P. Lagadec (1991) p. 47

² R. Starn (1976) cité par P. Lagadec (1991) p. 45

³ J. Burckhardl (1971) cité par P. Lagadec (1991) p. 48

II° définition de la crise

Comme nous l'avons vu, le terme de crise a subi une évolution à travers le temps et il a tendance à se vider de son sens. Il est donc, nécessaire de lever l'ambiguïté qui règne sur ce mot. Car, selon le contexte dans lequel on se place, la signification de « crise » différera complètement. Par exemple, là où les économistes voient une récession (la crise de 1929 ou de 1987), les historiens pensent à la détérioration des relations entre deux pays (la crise des Balkans, la crise au Moyen-Orient). Dans le cas qui nous intéresse, celui du management, trouver une définition à même d'englober toutes les crises qui peuvent frapper les organisations, sans pour autant sortir du sujet, n'est pas chose aisée. D'ailleurs, les spécialistes du domaine ne se sont pas encore mis d'accord à ce sujet :

La définition du concept de crise qui a fait longtemps référence est celle de Hermann :
« Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ».¹

Ainsi, selon ce dernier la crise possède trois caractéristiques :

1. La mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation ;
2. Le manque de temps disponible pour répondre
3. La surprise : le côté inattendu pour les décideurs.

La première caractéristique est reprise par de nombreux auteurs, nous retiendrons celle de A. Mucchielli : « la crise dans l'entreprise (ou de l'entreprise) est d'abord un moment difficile de sa vie avec une perte des points de repère habituels. C'est un état d'instabilité de toutes ses « fonctions » (adaptation, pilotage, cohérence, et motivation), [...] Les activités des individus et des équipes, le fonctionnement, la structure interne ... sont perturbés. »² Par ailleurs, cet aspect, qu'est la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, sert à différencier une crise d'un événement qui, sans être anodin, doit pouvoir être géré sans qu'aucune structure particulière ne soit mise en place dans l'organisation. Ainsi, Shrivastava³ indique qu'un accident ne se transforme en crise que lorsqu'il y a incapacité à le gérer.

¹ C. Hermann (1963) cité par B. Forgues (1993) p. 7

² A. Mucchielli (1993) p. 43

³ Shrivastava (1987) cité par B. Forgues (1993) p. 8

Lagadec² va plus loin et introduit le fait qu'il faille différencier la notion d'urgence et celle de crise. En effet, l'urgence, pour simplifier, c'est l'événement répertorié, pour lequel on dispose de procédures codifiées, qui concerne un nombre d'acteurs limité, intervenant dans une structure clairement définie. Avec la crise, il ne s'agit plus de problèmes simples, mais de dysfonctionnement et de menaces grave qui touchent le temps, l'espace, les acteurs, les coûts... La crise ajoute, donc, un degré de gravité à la simple situation d'urgence ; elle devient l'*urgence*.

La deuxième caractéristique que l'on trouve dans la définition d'Hermann tient à la rapidité : c'est le manque de temps nécessaire pour répondre. L'enchaînement des événements exige une action immédiate et ne permet pas le délai de réflexion qu'aurait requis la complexité de la situation. Le temps joue pour la crise, contre les responsables. On connaît la loi chère aux sapeurs-pompiers, qui s'appliquent à un niveau encore supérieur pour les crises : « Une minute, un verre d'eau ; dix minutes, un camion ; une heure, une caserne. » Lagadec va dans ce sens en soumettant l'idée que «la question [...] du temps est une dimension clé de la crise»³ et en ajoutant que «tout retard conduit donc à des aggravations insupportables, ce qui exacerbe les difficultés immédiates...»⁴, Lagadec insiste sur la nécessité d'une action immédiate malgré justement ce manque de temps nécessaire.

Enfin, le troisième point de la définition d'Hermann est constitué par l'effet de surprise. Il est important de souligner que ce point est le plus contesté, car il lui est reproché d'être trop restrictif. En effet, si l'on entend par surprise le fait que l'événement ne soit pas du tout prévu, les crises sont effectivement très rares et le drame de Tchernobyl n'est pas une crise, dans la mesure où il était envisageable, qu'un tel accident peut survenir dans un contexte aussi dangereux que celui d'une centrale nucléaire. Par contre, si par surprise, on entend qu'il est impossible de connaître précisément la date de cet accident, alors on peut, en effet, parler de crise. Ceci explique, en grande partie, pourquoi ce point (la surprise) n'est pas souvent repris dans les caractéristiques de la crise. Les spécialistes du domaine, et plus précisément Lagadec, lui préfèrent la notion d'incertitude ou même d'inconnu : « L'insuffisance d'information et de connaissance est une constante dans toute les

² P. Lagadec (1991) p. 29

³ *Ibidem* p. 30

⁴ *Ibidem* p.39

perturbations ; mais ici, encore une fois, on sort des limites habituelles. On ne dispose ni d'estimations, ni de moyens de mesure, ni de base d'interprétation (physique, toxicologique, épidémiologie, etc.), qu'il s'agisse des causes, des effets immédiats, des effets à long terme... On ne sait pas comment on pourrait savoir. Plus que l'incertitude, on se heurte à l'inconnu. »⁵

A la suite des trois éléments qui constituent cette définition, les auteurs ont développé d'autres aspects de la crise :

En effet, une autre façon de définir la crise est de tenir compte de ses acteurs. Shrivastava⁶ notent que la crise implique toujours des intéressés multiples tels les employés, les clients, les fournisseurs, les habitants de la région, l'Etat et ses différentes institutions..., d'où une plus grande complexité et l'existence de conflits d'intérêts. Lagadec a la même vision des choses : « La multiplication des intervenants est peut-être l'un des paramètres les plus marquant. Alors que, pour la défaillance classique, l'intervention de quelques services spécialisés pouvait suffire, il faut ici faire appel à un grand nombre d'organismes... »⁷

Une autre composante inhérente à l'étude des acteurs pour définir la crise est une grande implication émotionnelle. Lagadec note que « de façon générale, l'individu subit de plein fouet le choc initial, le sentiment d'impuissance, l'urgence, l'incertitude, les enjeux, la perte de l'univers de référence, la culpabilité... »⁸. Mucchielli dresse le même constat : « Ils [les acteurs] sont alors dans une situation imprévisible et largement inconnue à laquelle il leur faut répondre dans l'urgence car elle [la crise] évolue vite. Vivre dans une telle situation demande une grande tension psychologique. C'est l'amplitude et la durée de cette tension qui engendrent ce que l'on appelle « stress »⁹.

Il est possible, par ailleurs, d'appréhender la définition de la crise par la façon dont est perçue la gestion de la crise. Ainsi, Belardo¹⁰ insiste sur le fait que les expériences passées sont peu utilisables. Lagadec abonde en ajoutant que les procédures d'urgence sont « hors-

⁵ P. Lagadec (1991) p. 31-32

⁶ P. Shrivastava (1988) cité par B. Forgues (1993) p. 11

⁷ P. Lagadec (1991) p. 33

⁸ *Ibidem* p. 77

⁹ A. Mucchielli (1993) p. 52

¹⁰ S. Belardo (1983) cité par B. Forgues (1993) p.13

jeu » : « Face à l'événement, les moyens de réactions ne sont pas à la hauteur ou sont inadéquats. [...] Le pire des cas est celui dans lequel les protections en place ou l'application consciencieuse des modes d'intervention d'urgence habituels s'avèrent contre-performantes. »¹¹

Nous pouvons ajouter que, cette difficulté face à la crise peut amener à ce que l'on appelle : la perte de référence. Ainsi, K. Weick a observé que la crise provoque un effondrement du sens. Il note que cela n'a rien d'étonnant car la probabilité d'occurrence d'une crise est très faible : « on ressent brusquement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné[...] c'est l'opposé du déjà vu : je ne me suis jamais trouvé dans une telle situation ».¹² Cet aspect est également jugé fondamental par Lagadec, qui prend pour référence de la crise, la perte, pour le décideur, de l'univers de référence. Confronté à une situation qu'il n'arrive même pas à appréhender, le manager perd pied. C'est « l'univers de la démesure »¹³, dans lequel les choses se passent d'une manière tellement inhabituelle (« tout s'enchevêtre, s'entrecroise, s'entrecombat, s'entrecombine »¹⁴) écrit E. Morin qu'elle en devient incompréhensible.

Enfin, un aspect à longterm été oublié dans les caractéristiques de la crise : les médias. En effet, il faut souligner l'importance de la composante médiatique, chose qu'a très bien faite Lagadec : « [après avoir défini rapidement la crise]... le tout dans une société de communication de masse, c'est à dire « en direct », avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période. »

¹¹ P. Lagadec (1991) p. 30

¹² K Weick (1993) cité par B. Forgues (1996) p. 74

¹³ P. Lagadec (1991) p. 27

¹⁴ E. Morin (1976) cité par F.J. Farnel (1994) p.90

III° La crise :un abus d'usage ?

A travers ce petit historique de la notion de crise, nous voyons à quel point le théoricien à des difficultés à cerner cette notion qui est à la fois omniprésente et en même temps insaisissable. D'ailleurs, James A. Robinson commence son article «crisis » paru dans *L'international Encyclopedia for Social Sciences* par : « « Crise » est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique. » Ceci en dit long de l'usage, souvent galvaudé, que l'on fait de ce terme et on peut se demander si l'on sait vraiment de quoi on parle quand on emploie ce mot ?

Ainsi, E. Morin nous met en garde : « Mais cette notion, [la crise] en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur. [...] Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé... »¹⁵

A. Bolzinger abonde dans ce sens en ce qui concerne le champ médical :
« Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise... La presse et la télévision nous ont accoutumé aux us et abus de ce «diagnostic » de crise. »¹⁶

L'historien R. Starn dresse le même constat dans sa discipline :
« ... combien de fois le mot «crise » n'est-il pas apparu sous la plume des historiens ou ne s'est-il pas introduit dans les titres de leurs ouvrages, capricieusement, sans nécessité ! »¹⁷.

La crise est donc, une notion totalement malléable qu'il convient de définir afin d'apporter les éclairages indispensables. D'ailleurs, E. Morin, souligne cette complexité du terme et nous soumet l'idée que c'est cette dernière qui nous permettra de définir la notion de crise : « La crise du concept de crise est le début de la théorie de la crise. » E. Morin 1976.

¹⁵ E. Morin (1976) cité par P. Lagadec (1991) p. 44

¹⁶ A. Bolzinger (1982) cité par P. Lagadec (1991) p. 44

IV° Les différents types de crises

Pouvoir discerner les différents types de crise auxquelles le décideur peut être confronté semble être primordial.

Selon Gerald Meyers, il existe « neuf types distincts de crise dans le monde des affaires » :

- « la crise d'opinions »,
- « la rupture de marché »,
- « la crise produit »,
- « la crise de successions »,
- « la crise de trésoreries »,
- « la crise sociale »,
- « l'OPA hostile »,
- « la crise politique (événement international) »,
- « la régulation-dérégulation ».

Ainsi, chacune de ces crises a ses « propres symptômes et traitements »

Mitroff et Pauchant¹⁸ ont proposé un modèle de repérage indiqué ci dessous (figure 1) qui se révèle être moins réducteur que celui de Meyers.

Sur l'un des axes est repéré le caractère « interne » ou « externe » du facteur de crise et sur l'autre, la dimension « technique » ou « humaine ».

¹⁷ R. Starn (1976) cité par P. Lagadec (1991) p. 44

¹⁸ I. Mitroff, T.C. Pauchant (1988) cité par Lagadec (1991) p.49

Techniques/économiques

Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Déstructuration majeure de l'environnements/accident Défaillance du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
interne	externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement Maladie du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvement de dirigeants Altération de produits hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
humaines/sociales/organisationnelles	

Figure 1 : Différents types de crises organisationnelles

Deuxième partie : la crise et ses influences

Après avoir cerner ce que sous-entend le mot « crise », il est intéressant de se pencher sur l'influence des caractéristiques de cette dernière sur la gestion de la crise en elle-même, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

Pour visionner plus clairement ces influences, nous étudierons successivement les conséquences sur les individus, les petits groupes et enfin les organisations.

I° L'individu face à la crise

Confronté à une situation de crise, l'individu se retrouve face à un problème complexe, sur lequel il dispose de peu d'informations. De plus, l'ampleur des enjeux fait que l'individu doit agir rapidement. Il faudrait donc, faire preuve d'une excellente condition physique et d'une grande stabilité psychique afin de pouvoir réfléchir, anticiper, agir ... Mais, face à la crise, l'individu devra décider dans l'incertitude et cela va fortement entamer ses aptitudes. En effet, la pression temporelle est forte, et le niveau de stress élevé. Comme le souligne Lagadec¹⁹ les individus sont « projetés au bord du gouffre ».

A° L'individu face à l'urgence

Par urgence, il faut comprendre pression temporelle et de nombreux travaux ont été consacrés à cet aspect en situation de crise. Ainsi, la pression temporelle affecte le comportement de l'individu. Les problèmes complexes, qui requièrent de grandes capacités de la part de l'individu, sont plus difficiles à appréhender. Holsti²⁰ a pu remarquer une augmentation importante du nombre d'erreurs lorsque l'on demandait à un sujet d'agir dans l'urgence.

Cette idée d'augmentation des erreurs est partagée par Mucchielli. En effet, l'anxiété est inhérente à la situation de crise. Cette dernière entraîne des réactions physiologiques et psychologiques et est source d'erreurs de jugement et de comportement car elle « favorise des

¹⁹ Lagadec (1991) p. 77

²⁰ Holsti (1971) cité par Forgues (1993) p. 46

réactions stéréotypées »²¹. Ces stéréotypes sont « pour chaque individu, ses modèles habituels de réponse aux situations stressantes ». Forgues partage ce point de vu en soulignant le fait que « la pression temporelle amène à se reposer sur des stéréotypes, à restreindre son attention, et à sous-utiliser l'information disponible »²². L'individu aura tendance à utiliser une approche de la résolution du problème, et s'y cantonnera quel que soit le résultat obtenu.

La dernière conséquence de l'urgence sur le comportement de l'individu face à la crise est le fait qu'elle va également amener l'individu à faire abstraction du long terme pour ne plus penser qu'au court terme. Ainsi, « la pression temporelle va provoquer une surévaluation de l'importance accordée à l'instant présent et [...] empêche de percevoir les conséquences à long terme des actions »²³. » Le risque de ce comportement, en cas de crise, est d'engager des actions qui vont aggraver le problème et non de le résoudre.

B° L'individu face à l'incertitude/complexité

Face à une situation incertaine et très complexe, l'individu va recourir à certains nombres de processus de simplification :

Tout d'abord, Tversky et Kahneman²⁴ ont relevé l'utilisation de trois heuristiques. La première de ces heuristique, appelée représentativité, l'exemple le plus courant d'application de cette heuristique est lorsque l'on demande à un individu de déterminer si un individu est libraire ou agriculteur à partir d'un profil psychologique du personnage, le fait que les agriculteurs sont plus nombreux que les libraires ne sera pas pris en compte. Une autre heuristique est la disponibilité d'exemples ou de scénarios. Ainsi, en situation de crise, on peut ainsi, surestimer le risque inhérent à un événements en imaginant facilement des scénarios catastrophes. La dernière heuristique présentée par les auteurs est appelée ajustement ou ancrage. Le risque ici sera de surestimer la probabilité des événements dans leurs globalité et de sous-estimer les événements pris les uns après les autres.

Par ailleurs, la perception de la crise par l'individu dépend de la façon dont elle est présentée. « Ainsi, on aura un comportement d'aversion pour le risque face à une probabilité

²¹ Mucchielli (1993) p. 55

²² Forgues (1993) p. 46

²³ *Ibidem* p. 46

²⁴ A. Tversky, D. Kahneman (1982) cité par B. Forgues (1993) p. 47

de perte (principe de l'assurance) et de prise de risque face à une probabilité de gain (principe de la loterie). »²⁵

C° L'individu face au stress

Tandis qu'un léger stress améliore souvent les performances, l'augmentation du stress, par contre, a des conséquences négatives sur les performances. Ainsi, plusieurs facteurs contribuent à un niveau de stress élevé et la situation de crise en fait partie.

Ceci est souligné par Roux-Dufourt : « La compression du temps pour prendre des décisions, induit le stress, qui accentue plus encore cette perception de la compression du temps, celle-ci contribuant à accroître le niveau de stress. »²

Mucchielli va plus loin et dresse le constat suivant : « ... la charge exigée par la situation a de forte chance de stresser tout le monde. Le seuil de nocivité de la charge tensionnelle sera atteint pour tous et l'on rentrera dans le cycle : stress-fatigue-inquiétude-fatigue-anxiété-épuisement et diverses somatisations. »³ Ainsi, un stress fort et prolongé entraîne une dégradation de l'efficacité de l'individu.

Holsti partage ce point de vu en soutenant que le « ... stress induit par la crise provoque des changements dans la perception du temps, la définition des alternatives et les modes de communication. Ceux-ci, à leur tour, peuvent réduire l'efficacité des processus de décision et des choix qui en découlent... ». ⁴

²⁵ A. Tversky, D. Kahneman (1981) cité par B. Forgues (1993) p. 49

² Roux-Dufour (2000) p. 35

³ Mucchielli (1993) p.56

⁴ Holsti (1971) cité par Forgues (1993) p. 50

II° Le groupe face à la crise

Comme nous l'avons vu auparavant la crise va regrouper de multiples acteurs, il est donc, important de se pencher sur le fonctionnement de ces groupes. En effet, ces derniers ont un rôle décisif car le groupe permet de réunir plus de compétences, de ne pas tout miser sur un individu. Mais l'organisation des groupes n'est pas exempte de difficultés et nous pouvons observer trois dangers majeurs.

A° Les conflits au sein du groupe

Les conflits sont un phénomène inhérent aux groupes. En effet, dès lors que l'on va regrouper plusieurs individus, le risque de conflit est important. Ce risque est exacerbé dans une situation de crise, car les individus doivent travailler ensemble, sous pression, avec des personnes venues d'univers différents, avec des objectifs et des intérêts individuels divergents.

Ce problème de conflit est traité par Lagadec en insistant sur le fait que : « il faudra consacrer de précieuses heures ou journées initiales à ajuster ces multiples intervenants ; et ce travail d'ajustement sera une contrainte à traiter tout au long de la crise. »¹ D'ailleurs, Lagadec ajoute que souvent ces conflits oppose ceux qui ont l'habitude de travailler dans l'urgence et ceux qui ne maîtrisent pas ce genre de situation. Ainsi, ces derniers «trouveront tout à fait normal d'attendre le lundi matin avant de se mettre au travail («nous ne travaillons pas le week-end») ; cela déclenchera les plus grandes colères chez ceux qui sont rompus à l'action immédiate. »²

B° Le phénomène du «groupthink»

Ce terme désigne un phénomène de fermeture, de regroupement qui a été identifié et étudié par Janis.

¹ Lagadec (1991) p. 84

² *Ibidem* p. 84

Le «groupthink»²⁶ se caractérise par une trop forte cohésion entre les membres d'un groupe de crise. La thèse centrale de Janis réside dans le fait que plus un groupe est soudé, plus le danger de voir ses facultés de pensée critique faire place à de la pensée de groupe. D'ailleurs, Janis précise que ce terme sera utilisé pour désigner un fonctionnement au sein d'un groupe qui par souci de cohésion et d'appartenance à un groupe, va déployer beaucoup plus d'efforts pour prendre des décisions qui feront l'unanimité au sein du groupe plutôt que des décisions qui pourront solutionner la crise. Les caractéristiques principales de ce phénomène sont une sur-valorisation du groupe avec un sentiment d'invulnérabilité du groupe, une pensée fermée qui induit un processus de rationalisation collective qui leur interdit de prendre en compte leurs erreurs passées (ce symptôme est basé sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger²⁷) et enfin, l'auto-censure à laquelle se soumettent les membres du groupe en évitant de provoquer des débats et en se convainquant que leurs doutes sont sans importance.

III° L'organisation face à la crise

Une crise touchant une entreprise entraîne automatiquement une crise organisationnelle. En effet, les organisations se voient soudain confrontées à de difficiles problèmes de fonctionnement entraînant des « restructurations » de ces dernières.

A° La centralisation du pouvoir

Un des effets de la crise sur les organisations, est le fait que l'on peut constater un déplacement, une contraction de l'autorité. En effet, Forgues²⁸ souligne cet aspect en indiquant que face à la crise, la plupart des acteurs de l'organisation auront tendance à avoir un comportement de fuite et donc de laisser la responsabilité des décisions vers les plus haut niveau hiérarchique.

²⁶ I. Janis (1982)

²⁷ Festinger (1957)

²⁸ B. Forgues (1993) p. 47

B° La « tendance au mouvement brownien instantané »²⁹

Lagadec indique que dans une situation de crise, l'organisation aura « tendance au mouvement brownien instantané ». Ceci se traduit par une intervention désordonnée de tout les acteurs, ce qui a pour conséquence d'ajouter à la confusion engendrée par la crise. L'auteur note que cette activité contre productive épuise les acteurs et sature les moyens de communication et la disponibilité des décideurs. Ainsi, ce « colossal gaspillage d'énergie attriste et décourage ».³⁰

C° La déstabilisation de l'organisation

Cette déstabilisation provient du fait qu'en cas de crise, les procédures standards ne sont pas applicables. C. Smart et I. Vertinsky³¹ relèvent cette difficulté : les organisations ont recours, au jour le jour, à des procédures standards. Mais ces dernières révèlent vite leurs limites face à des crises impliquant souvent des dysfonctionnements importants. Les crises exigent une redistribution des ressources, des rôles et des fonctions. Ainsi, les organisations devront agir selon des règles, des procédures inhabituelles.

²⁹ P. Lagadec (1991) p.91

³⁰ *Ibidem* p.91

³¹ C. Smart et I. Vertinsky (1977) cité par P. Lagadec (1991) p. 93

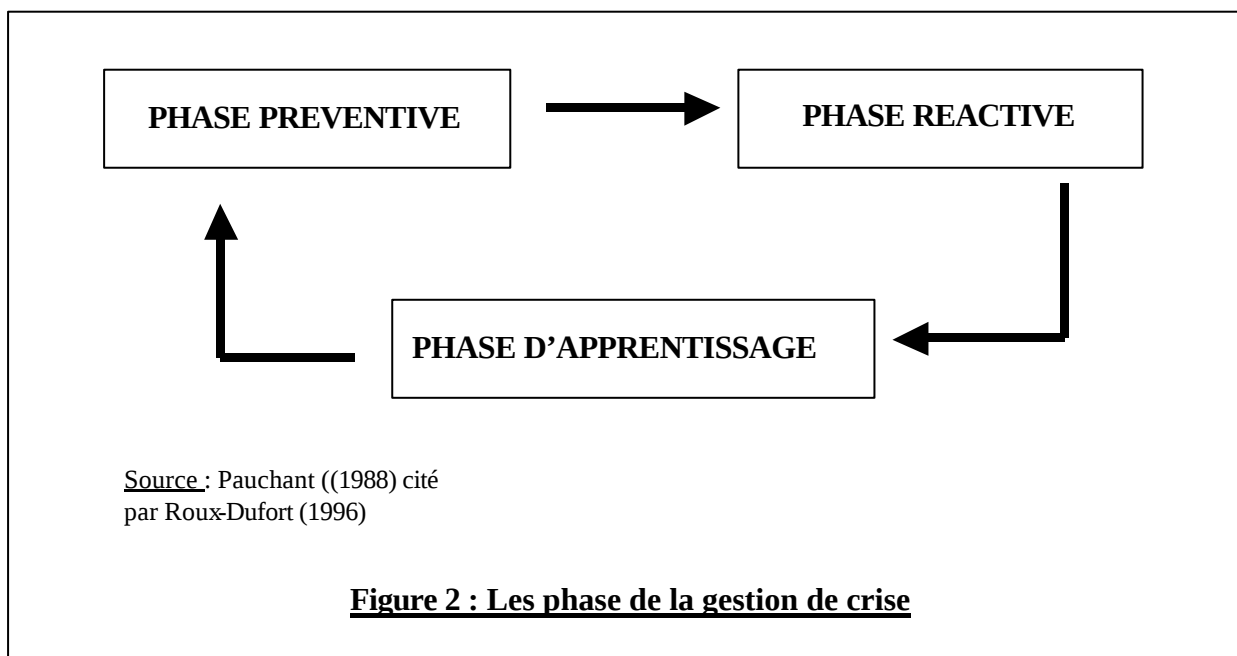
Troisième partie : Les grands principes d'une bonne gestion de crise

Caractériser ce que pourrait, ou devrait être une « bonne » gestion de crise semble quelque chose de complètement utopique. En effet, compte tenu de la précipitation des événements, de la complexité des situations, du niveau de stress, du grand nombre des incertitudes, de la pression médiatique et surtout de la spécificité de chaque crise, il n'existe pas de « recette secrète ».

En revanche, il est possible d'appliquer quelques principes dont l'expérience montre l'efficacité.

Pour mieux visualiser ces grands principes, il est important de les replacer dans leurs contextes c'est à dire la phase de la gestion de crise dans laquelle, ils doivent être appliqué.

Ainsi, dans le registre de la gestion de crise, les recherches se sont concentrées sur un modèle qui comporte trois phases que l'on peut visualiser ci-dessous (figure 2): la phase préventive (l'avant-crise), la phase réactive (pendant la crise) et la phase d'apprentissage (l'après-crise).



Ainsi, l'étude de ces différentes étapes va nous permettre de dégager, certaines indications sur la manière de gérer une crise.

I° L'avant-crise

Le maître mot de l'avant-crise est « prévention ». La préparation de cette dernière passe par deux actions complémentaires et primordiales selon Roux-Dufort³² : un comportement de veille et une préparation du personnel, des dirigeants à l'attitude à adopter en cas de crise.

A° Adopter un comportement de veille

Bien avant son apparition, la crise est précédée de signes avant-coureurs. Cependant, Pauchant et Mitroff³³, ont mis l'accent sur le fait que les organisations sont généralement incapables de les détecter et ils vont plus loin en soutenant que les individus ne détectent pas ces signes, mais ils tendent à s'en détourner par des mécanismes de défense.

Ainsi, l'une des premières phases de la gestion de crise est d'adopter une « attitude de veille » afin de détecter ces fameux signes avant-coureurs. L'objectif principal du décideur sera « d'identifier, de communiquer et d'utiliser à bon escient ces éléments pour éviter ou se préparer à gérer une crise potentielle. »³⁴

B° La formation à la gestion de crise

La question qui est légitime de se poser est de savoir si l'on peut se doter d'un savoir, de techniques qui pourra être opérationnel en situation de crise ?

La réponse à cette question est oui. En effet, pour l'essentiel, l'expérience acquise au fil des différentes crises, par les spécialistes de la discipline, est effectivement transmissible aux responsables.

³² C. Roux-Dufort (1996) p.79

³³ T.C Pauchant et I. Mitroff (1992) cité par Roux-Dufort (1996) p.83

³⁴ C. Roux-Dufort (1996) p.83

Cette formation peut se découper en deux actions distinctes :

1° Les études de cas

D'un point de vue pédagogique, l'approche la plus vivante et la plus pertinente pour une compréhension des mécanismes de crise, est sans doute l'étude de cas de crise réelle. D'ailleurs, Lagadec³⁵ nous livre dans un de ses ouvrages, les études de cas de *l'Amoco Cadiz*, la catastrophe de Bhopal....

Cette étude de cas est basée sur l'examen des éléments relatifs à l'événement. Cette méthode pédagogique va permettre de montrer l'importance de la composante médiatique dans les crises survenues ces dernières années.

A partir de cet ensemble d'observations, on pourra conduire plus loin l'analyse en élaborant une « grille de lecture »³⁶, qui va permettre de déduire des leçons pratiques sur les procédures et les dispositifs qui permettent de faire face, et sur les méthodes de travail à utiliser pour réagir de manière adaptée.

2° Les exercices de simulation

La phase de formation, de prévention à la gestion de crise prend aussi la forme d'exercice de simulations à l'aide de scénarios dans lesquelles les acteurs se préparent à mettre en place des «procédures d'urgences et à adopter des comportements précis et efficaces en cas de crise.»³⁷ En effet, la mise au point d'une procédure d'urgence si minutieuse qu'ait pu être le travail sur le papier, se verra confrontée à des difficultés lors de sa mise en œuvre face à une situation concrète.

Le principe d'une simulation est de proposer à l'équipe dirigeante, une situation de départ fictive s'apparentant à une situation de crise. Cette dernière sera caractérisée par des renseignements incomplets, des incertitudes, voire des erreurs (comme dans la réalité). Elle sera conçue pour être évolutive avec des rebondissements.

³⁵ P. Lagadec (1988)

³⁶ *Ibidem* p.28

³⁷ C. Roux-Dufort (1996) p.83

Le problème de ces simulations de scénarios est que trop souvent, selon Roux-Dufort³⁸, les entreprises ont établis un plan de gestion de crise type pour chaque scénario de crise identifié et étudié. Ce qui a pour conséquence de complètement déstabiliser l'équipe dirigeante lors d'une crise non prévue.

II° Pendant la crise

Cette phase est sans doute «la plus évidente de la gestion de crise»³⁹. En effet, c'est une attitude, tout à fait, naturelle d'agir lorsque l'organisation est menacée.

Pour mieux la cerner, nous allons distinguer deux phases :

- La phase de l'entrée de crise
- La phase de réponse, de la mise en œuvre de la stratégie

A° L'entrée de crise

Cette phase est déterminante, car en quelques heures, un faux pas, une absence, une incapacité... et l'on risque « la disqualification immédiate »⁴⁰. Ce sera souvent la conséquence d'une entrée de crise de piètre qualité. Pour éviter une telle déconvenue, un certain nombre d'actes sont à assimiler.

1° Disposer des aptitudes nécessaires

Selon Lagadec⁴¹, Il faut pouvoir compter ici sur trois genres d'aptitudes : des moyens techniques, des capacités organisationnelles et des aptitudes de la part des acteurs.

³⁸ C. Roux-Dufort (1996) p. 83

³⁹ Ibidem p.83)

⁴⁰ P. Lagadec (1991) p.181

⁴¹ Ibidem p. 184

a) Les moyens techniques

Des moyens modernes qui vont apporter un appui décisif dans le suivi des systèmes de communication en temps de crise. Cela peut être, par exemple, un système « d'alerte automatisée qui peut être d'un grand secours ».⁴²

b) Des capacités organisationnelles

Ces capacités ont pour tâche première de permettre la mobilisation immédiate des acteurs indispensables à la bonne gestion de la crise. Ce sera, par exemple, « pour l'interne : les responsables techniques directement impliqués, les responsables de la fonction sécurité, les responsables de la communication ; pour l'externe : les services de secours, les services de police, la préfecture... »⁴³

Pour cela, il convient d'établir un dispositif qui n'oubliera pas de faire participer les directions générales et les directions en charge de la communication.

c) Les aptitudes des acteurs

Les moyens techniques et les organisations d'urgence ne sont que des outils d'aide pour les responsables. Le plus important est de vérifier l'adhésion des personnels et le fonctionnement de toute l'organisation en temps de crise.

Il faut donc s'assurer que chacun des acteurs est capable de « prendre en charge les problèmes »⁴⁴ auxquels ils peuvent être confrontés.

2° La recherche d'informations

« Une situation de crise est, entre autres choses une crise de l'informations ».⁴⁵ On ne sait presque rien, on manque d'éléments. Il apparaît, donc, comme nécessaire de mettre en place un système de recueil d'informations. Lagadec ajoute que « pour le moment, il s'agit au moins de réunir quelques éléments sur l'événement en cours ».⁴⁶

⁴² P. Lagadec (1991) p. 183

⁴³ *Ibidem* p.184

⁴⁴ *Ibidem* p. 184

⁴⁵ J. Scanlon (1975) cité par F.J. Farnel (1994) p.92

⁴⁶ P. Lagadec (1991) p.195

3° Etablir un livre de bord

L'une des priorités de l'entrée de crise est qu'il faut au plus vite coucher par écrit les éléments d'informations que l'on obtient, les démarches que l'on entreprend... Chacun doit écrire ce qu'il fait, où il en est. «Si l'on ne s'astreint pas écrire les faits, les informations, les décisions, on perd très vite le moyen de réévaluer les situations lorsqu'il apparaît que la crise se prolonge : il faut pourtant rester en mesure de retrouver les faits réels derrière l'interprétation qui a pu en être donnée à un certain moment. »⁴⁷

4° Réunir et mobiliser une équipe

Un des savoir-faire primordial du manager en temps de crise est de «savoir rassembler une équipe équilibrée»⁴⁸. En effet, il faut le plus rapidement possible, réunir un premier noyau capable de faire face, de mettre en œuvre tout les dispositifs prévus. L'objectif principal est de faire travailler en équipe car un seul homme (le dirigeant) «ne peut prétendre tout savoir, tout vérifier, tout connaître. »⁴⁹

Toutefois, il faut éviter que « tout le monde » vienne « gérer » la crise. Car, d'après Lagadec⁵⁰, cela comporte de grave inconvénients :

- Le surnombre rend impossible tout travail efficace
- Bien des personnes vont se sentir inutiles
- Présentes au centre des opérations, les personnes sont absentes de leurs postes

5° Mettre en place les différents types de communication

Les objectifs de la communication de crise sont vastes mais leur rôle principal «est de mieux répondre au besoin légitime d'informations des publics concernés de l'entreprise... »⁵¹. Bien sûr la gestion de la crise va exiger que l'on déploie une activité importante de communication et tout ne peut être fait immédiatement. Toutefois, trois

⁴⁷ P. Lagadec (1988) p.146

⁴⁸ A. Mucchielli (1993) p.177

⁴⁹ *Ibidem* p. 178

⁵⁰ P. Lagadec (1991) p. 183

⁵¹ F. J. Farnel (1994) p.91

actes de communications sont nécessaires.

a) La communication avec les victimes et leurs familles

La gestion des victimes est devenue l'un des enjeux majeurs, sinon l'enjeu essentiel, des communications de crise. En effet, « l'exigence élémentaire est naturellement que les familles soient prévenues avant les médias, ce qui n'est pas toujours aisé à assurer. »⁵²

Cela signifie qu'il faut anticiper au maximum toutes les actions d'informations et d'aides qui se révéleront efficaces. L'information des victimes doit être active : mise en service d'un « numéro vert », organisation de réunions d'informations, voir d'une cellule d'accueil sont fortement recommandées.

b) La communication interne

Quelque soit la crise, le constat est toujours le même : les dirigeants se polarisent, de manière quasi-obsessionnelle sur les médias et les autorités administratives et politiques, en oubliant totalement ou en toute conscience d'informer leurs employés. Ceux-ci apprendront la « nouvelle » aux informations télévisées du soir ou en ouvrant leur journal du matin.

Mais, les dirigeants ne doivent pas oublier que « les salariés sont eux-mêmes d'importants vecteurs de communication, car ils sont chacun à leur manière des prescripteurs d'opinion. La communication interne doit donc faire l'objet d'une action spécifique. »⁵³ De plus, sachant qu'une crise sape toujours les « sentiments d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance »⁵⁴, l'absence d'informations initiale claire à l'encontre des employés sera un frein lorsqu'il faudra solliciter leur adhésion, leur mobilisation et leur soutien.

c) La communication avec les médias

La pression des médias est extrêmement importante sur les crises. « Par exemple, l'empoisonnement du Tylenol est l'événement qui a eu la plus forte couverture médiatique

⁵² P. Lagadec (1991) P. 201

⁵³ R. Revéret et J.N Moreau (1997) p.68

⁵⁴ A. Mucchielli (1993) p.45

depuis l'assassinat de Kennedy en 1963⁵⁵ ». Les médias sont devenus des acteurs déterminants des crises contemporaines. « Fournisseurs d'informations, les journalistes occupent une position stratégique [...] le journaliste maîtrise l'urgence, l'exceptionnel est devenu son champ de travail habituel.⁵⁶ »

Il est vrai que les médias « aiment » les crises et que les entreprises les détestent. Il est tout aussi évident que la médiatisation est l'un des facteurs essentiels pour transformer un « événement » en crise. Il n'est donc pas surprenant de voir reprocher aux médias leurs surenchères, leurs simplifications, leurs approximations, leurs interprétations... L'entreprise ressent toujours une certaine agression, voire une certaine injustice. « En situation de crise, le droit à l'information est entendu comme autorisant tous les comportements, toutes les initiatives. Y compris : photographier au flash en zone explosive, survoler à basse altitude en hélicoptère le site d'un accident [...] le tout suivi bientôt d'un total désintérêt quand l'actualité zappe sur autre chose.⁵⁷ »

Pourtant, le fait de communiquer rapidement est capital. En effet, « tout vide d'information sera comblé par un autre acteur⁵⁸ », qui ne sera pas forcément le mieux placé pour diffuser une « bonne information ». Ajoutons même, que « plus c'est grave et plus l'attente d'information sera forte [...] le silence sera comblé prioritairement par les rumeurs les plus folles. »⁵⁹

Pour gérer au mieux cette communication, il est important d'être préparé à la médiatisation. Se préparer, c'est comprendre la logique médiatique et appliquer quatre principes de base édictés par P. Lagadec⁶⁰ :

- Nommer une porte-parole de haut rang, à la fois technicien et décideur, préparé à la communication médiatique. R. Revéret et JN. Moreau ajoutent qu'il doit être capable « d'expliquer, traduire en termes simples ce qui est quelquefois incompréhensible et donc d'autant plus inquiétant. »⁶¹

⁵⁵ Pinsdorf (1987) cité par Forgues (1996) p.76

⁵⁶ F.J Farnet (1994) p. 92

⁵⁷ P. Lagadec (1995) p.103

⁵⁸ P. Lagadec (1991) p. 202

⁵⁹ *Ibidem* p. 202

⁶⁰ P. Lagadec (1991) p. 263-264

⁶¹ R. Revéret, JN. Moreau (1997) p. 45

- Etre le premier à fournir des informations qui doivent être exactes, complètes et fréquentes. En effet, il est, par exemple, difficile d'accepter que l'entreprise en cause ne donne pas des informations fiables, comme on pourrait s'y attendre de la part d'une institution responsable... Cela devient même rapidement insupportable, surtout si les informations s'avèrent douteuses, trop incomplètes, voir évidemment fausses.
- Tenir compte de la spécificité de chacun des médias qui ont chacun des besoins spécifiques. A ce sujet, F.J. Farnel ajoute que « la logique de communication est alors confrontée à celle de la réduction des messages imposés par les médias audiovisuels. La presse écrite pose des difficultés diamétralement opposées⁶². »
- Proscrire le « no comment » : si l'on ne souhaite pas répondre parce que l'on juge que l'information ne peut être rendue publique, il faut en donner les raisons.

B° La conduite de la crise

Après avoir mener les premiers actes (les plus important et les plus déterminants) nécessaires pour éviter la « disqualification immédiate⁶³ », il s'agit d'engager véritablement la conduite de la crise.

1° Positionner la crise

De cette étape va dépendre l'issue de la crise, le responsable devra trancher pour nommer la crise, prendre position sur les orientations de fonds et définir une stratégie.

Pour pouvoir agir de façon appropriée, engager une intervention pertinente, il faut « nommer » la crise. Cela permet de « fixer l'indétermination ; de réduire une forme barbare à

⁶² F.J. Farnel (1994) p. 93

⁶³ P. Lagadec (1991) p. 181

une réalité connaissable – donc gérable.⁶⁴ » En effet, « si la situation de crise est insécurisante, c'est d'abord parce qu'elle est floue... »⁶⁵

L'entreprise doit prendre position sur le fond car du cadrage du problème dépendra très largement la stratégie de réponse. Ce travail relève « de la bonne appréciation des contraintes. Il suppose des paris, des cheminements, des calendriers. Il suppose aussi, bien évidemment, des choix de valeurs.⁶⁶ »

2° Mettre en place la « cellule de crise »

« S'il existait un mauvais génie des crises, c'est sur les cellules de crise qu'il aurait intérêt à porter son attaque. C'est là que se construisent les politiques et stratégies de réplique. C'est là que, dans une plus large mesure, se gagnent ou se perdent les conduites de crise.⁶⁷ »

Cette citation en dit long sur l'importance des cellules de crise mais révèlent aussi la difficulté à mener à bien cet exercice difficile.

Par ailleurs, l'habitude a été prise, à la fois par les entreprises, les organismes administratifs et les médias, de désigner sous le terme de « cellule de crise » toute réunion en urgence de responsables à la suite d'un événement accidentel ou d'une situation conflictuelle grave. En effet, ce terme « fonctionne souvent comme un mythe (la simple déclaration : « une cellule de crise a été mise en place » devant à elle seule résoudre les problèmes). Il importe d'en faire un véritable outil, que l'on sache bien utiliser.⁶⁸ »

Il y a, dans cet emploi trop élargi du terme « cellule de crise » un risque de confusion. Confusion sur la nature même de ce qu'est une cellule de crise : un dispositif spécifique dont la vocation est avant tout opérationnelle.

⁶⁴ P. Lagadec (1991) P. 248

⁶⁵ A. Mucchielli (1993) p. 84

⁶⁶ P. Lagadec (1991) p. 250

⁶⁷ P. Lagadec (1995) p.17

⁶⁸ P. Lagadec (1991) p. 258

Il est impossible de fixer a priori une architecture définitive de ce que doit être une cellule de crise. On peut cependant, selon Lagadec⁶⁹, définir des modules de base :

✓ Les locaux : Il s'agit de mettre en place un espace prédéterminé pour héberger la cellule de crise. Cet espace sera de préférence situé de façon centrale, proche des bureaux de direction ainsi que du centre de presse. L'important est l'idée de séparation, tous les acteurs de la cellule ne doivent pas être confinés dans la même pièce : séparation entre le lieu de réception et de traitement de l'information, séparation entre le lieu de décision et le lieu d'expertise.

✓ Les outils spécifiques : On entend par là moyens de communication spécifiques : tableaux, cartes, paper-board pour visualiser l'état de la situation ; moyens pour suivre les médias (magnétoscopes, télévisions, radios...) ; on soulignera l'importance du dispositif téléphonique. L'idéal est de pouvoir disposer d'un « standard spécial crise ». ce dispositif qui permet un traitement plus rapide et plus organisé des appels téléphoniques est extrêmement précieux lorsque leur nombre est élevé. Dans certaines situations dramatiques où l'entreprise risque d'être littéralement submergée d'appels, il ne faut pas hésiter à délocaliser ce standard.

✓ Le rôle des membres de la cellule : La question qu'il est important de se poser est « comment va-t-on fonctionner ? ». En effet, on voit des groupes composés de personnalités de premier plan incapables de faire face à la crise, de prendre les bonnes décisions. Ceci est souvent dû à une mauvaise organisation, une mauvaise répartition des tâches. Le nombre d'acteurs composant une cellule de crise est très variable en fonction de la nature même de la crise. Toutefois, l'existence de constantes dans les fonctions à assurer permet de déterminer une sorte de « noyau dur » à partir de laquelle on peut ensuite s'adapter et compléter.

♦ Le directeur de la cellule : Son rôle est double : diriger le fonctionnement de la cellule et assurer la décision de la stratégie.

♦ Le responsable des opérations : Il engage, dirige et coordonne toutes les actions « techniques » nécessaires.

⁶⁹ P. Lagadec (1995) p. 129-161

- ♦ Le responsable de la logistique : Il dirige la mobilisation de tous les moyens d'intervention et de communication à mettre en œuvre à l'extérieur.

- ♦ Le responsable sécurité : Il a pour rôle d'envisager tous les aspects de la situation pouvant avoir un impact sur la sécurité des personnes et des installations.

- ♦ Le responsable de la communication interne : Consiste en la mise en œuvre et le suivi de toutes les actions d'informations nécessaires au sein de l'entreprise.

- ♦ Le responsable de la communication externe : Il doit anticiper les actions de communication à assurer en priorité notamment vis-à-vis des médias.

- ♦ Le responsable de la gestion des victimes : Ce responsable aura pour rôle d'identifier et d'anticiper tous les aspects traitant des victimes présentes ou potentielles.

- ♦ Le responsable juridique : Il envisage l'ensemble des aspects juridiques de la situation. Il valide tous les documents émis.

- ♦ Le secrétariat : Il est absolument indispensable en situation de crise.

Selon les cas, d'autres personnes seront associées au travail de la cellule de crise. La direction pourra également faire appel à des experts extérieurs.

III° L'après-crise

A° Conduire efficacement l'après-crise

La crise n'est pas un système fermé mais un système ouvert. Rien ne sera plus tout à fait comme avant. Il faut en tenir compte et gérer cette période particulière de l'après-crise.

En effet, « toute crise est un moment difficile pour les personnes, les organisations. Il importe de se réapproprier l'épreuve, d'opérer les meilleures cicatrisations, de corriger les inconvénients inévitables liés aux choix qui ont été faits dans la contradiction, d'en tirer des enseignements.⁷⁰ »

Cet exercice passe par plusieurs étapes :

- ♦ Le débriefing : La tentation est grande de se rassurer et d'oublier la crise qui vient de se terminer. Il est important, au contraire, de s'obliger à revenir minutieusement sur ce qui a été fait.

- ♦ Conforter ses équipes : Toute crise laisse des traces. Individus et organisations ont besoin d'un temps d'arrêt après ce type d'épreuves. Il est alors primordial de parler à tous les acteurs de l'entreprise.
- ♦ La vigilance : Une crise peut en cacher une autre. La vigilance doit être de tous les instants en évitant les comportements de triomphalisme.
- ♦ Des initiatives fortes : Parfois, après la crise, le problème majeur est en terme d'image. Certains responsables se demandent que faire ? donner de l'argent ? faire une campagne de promotion ? La réponse à cette question est difficile est, nous ne pouvons y répondre car à chaque déficit d'image correspond sa propre action à mener.

La conduite efficace de l'après-crise inclut donc, on le voit tout un travail de gestion et de communication qui revêt autant d'importance, sinon plus parfois, que celui de la phase de crise.

B° Apprendre des crises

Les crises ne sont pas seulement négatives, « elles sont aussi porteuses de changements. Considérer que les crises sont seulement négatives et destructives forcent les décideurs à revenir le plus rapidement possible à la situation d'avant crise. Les crises offrent au contraire un potentiel de transformation qui doit être pris en compte par les organisations.⁷¹ » Ainsi, on peut faire appel à « l'analogie de l'iceberg, les crises font émerger, ne serait-ce que pour quelques instants, une réalité qui était restée jusqu'alors immergée ou, en tout cas, moins visible.⁷² »

Ainsi, les organisations éprouvent généralement de fortes réticences à entrer dans des dynamiques d'apprentissage en matière de crise. « De façon générale, rien ne se fait en matière d'apprentissage sans un engagement clair, visible et continu des plus hauts dirigeants. Eux seuls peuvent légitimer le travail sur un terrain aussi sensible.⁷³ »

⁷⁰ P. Lagadec (1991) p. 278

⁷¹ C. Roux-Dufort (1996) p. 80

⁷² T.C. Pauchant, E.M. Morin (1996) p. 91

⁷³ P. Lagadec (1996) p. 107

Cet apprentissage des crises exige de mettre en place de nombreuses actions : « réajustements, capitalisation d'expérience, constitution d'une base de connaissance et de compétence sur les crises.⁷⁴ »

⁷⁴ C. Roux-Dufort (1996) p. 89

LA PRATIQUE

I° Méthodologie

Après avoir jeté les fondements de la théorie de la gestion de crise, il me fallait choisir un domaine d'activité que je pourrai analyser. Ainsi, après quelques recherches, je découvris que le risque alimentaire est considéré comme le thème le plus sensible pour la gestion de l'image de l'entreprise par les décideurs européens⁷⁵ Ainsi, mon choix s'est porté sur ce secteur qu'est l'alimentaire.

Par ailleurs, dans ce même article, paru en février 2000, on nous proposait le tableau suivant, concernant la notoriété spontanée des situations de crise en France :

Notoriété spontanée des situations de crises Top of Mind (Première réponse citée)

Coca-Cola	29%
La vache folle	19%
Poulet (Dioxine)	9%
Perrier	4%
Fromage (sans précisions)	3%
Camembert Lepetit	2%
Fromage Epoisse	1%
Autres	16%
NSP	15%

Ainsi, «l'affaire Coca-Cola » avait marqué plus les Français que la crise de la Vache Folle. J'ai, donc, décidé de traiter le cas Coca-Cola pour la partie pratique de mon mémoire

Pour le traitement de la «crise Coca-Cola », j'ai opté pour une étude qualitative, à savoir une étude de contenu : une analyse de presse.

⁷⁵ Rita Mazzoli (2000) p. 58

A° La Problématique :

L'objectif est de savoir comment la presse quotidienne nationale et la presse régionale quotidienne Nordiste ont présenté la crise Coca-Cola à leurs lecteurs ?

En effet, je voulais savoir si la proximité géographique (la totalité des malaises suite à l'absorption de Coca-Cola ont été enregistrés dans le Nord de la France et en Belgique) allait influencer sur le traitement de cet événement.

B° Détermination du Corpus :

Concernant la presse régionale, le choix fut facile car il n'y a que 2 titres dans le Nord :

- La Voix du Nord
- Nord Eclair

Par contre, il existe 7 quotidiens nationaux en France :

- La Croix
- Le Figaro
- France-Soir
- L'Humanité
- Libération
- Le Monde
- Le Parisien/Aujourd'hui

Il me fallait donc choisir les titres les plus représentatifs de la PQN car un traitement de l'ensemble de la presse nationale aurait été trop fastidieux.

Après une étude informelle, il s'est avéré que Le Monde, Libération et Le Figaro étaient assez représentatifs de la PQN française.

Ainsi, mon corpus sera constitué de l'ensemble des articles traitant de l'affaire Coca-Cola (Juin 1999) dans les quotidiens régionaux : La Voix du Nord et Nord Eclair et dans les quotidiens nationaux : Le Monde, Libération et le Figaro.

C° Les variable et hypothèses :

Variable 1 : La quantité d'information

Variable 2 : La manière de présenter l'information

Variable 3 : La « favorabilité » de l'information

Variable 4 : Les aspects de l'information traitée

Variable 5 : La presse quotidienne nationale (PQN)

Variable 6 : La presse quotidienne régionale du Nord de la France (PQR du Nord)

Hypothèse 1 : Il existe des différences significatives dans la quantité d'information accordée à la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord .

Hypothèse 2 : Il existe des différences significatives dans la manière de présenter l'information de la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

Hypothèse 3 : Il existe des différences significatives dans la « favorabilité » de l'information de la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

Hypothèse 4 : Il existe des différences significatives dans les aspects de l'information traitée par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord .

D° Organisation

✚ **Pour répondre à l'hypothèse 1**, afin de constater et mesurer les différences de quantité de présenter la « crise Coca-Cola », je vais prendre en considération :

- La surface Totale de l'article en cm²
- Le nombre de mots

✚ **Pour répondre à l'hypothèse 2** (manière de présenter l'information), je vais tenir compte de :

- La présence en première page d'un renvoi vers un article
- Si la « crise Coca-Cola » est le titre principal
- Si l'article est une pleine page
- La surface totale de l'espace consacré au titre en cm²
- La taille des caractères du titre (s'il y a des majuscules, je prendrai la taille des caractères non-majuscules)
- Le nombre des illustrations
- la surface des illustrations en cm²

✚ **Pour répondre à l'hypothèse 3**, je ferai appel à des ratios :

- Le ratio « contenu concerné » :

(nombre d'unités Très favorables + Favorables) / nombre d'unités du contenu concerné

nombre d'unités neutres / nombre d'unités du contenu concerné

(nombre d'unités Défavorables + Très défavorables) / nombre d'unités du contenu concerné

- l'indice de *favorabilité* :

Appelons f et d les nombres absolus des unités favorables (f) et défavorables (d) et u le nombre des unités concernées :

$$(f - d) / u$$

✚ **Pour répondre à l'hypothèse 4**, je ferai une analyse de tendance comparée :

Cette analyse s'effectue en quatre étapes :

Etape 1 : Découpe de tous les articles en « énoncés » (groupe de mots significatifs). De cette masse, j'éliminerai les énoncés communs à tous les journaux puisque par définition, ces énoncés n'apportent rien de significatif pour une analyse de tendance comparée : ils concernent en générale les faits que l'ensemble des journaux du corpus mentionnent. Il en va de même pour les énoncés « cités » par un seul journal.

Etape 2 : Classements des énoncés en catégories sans se préoccuper des journaux auxquels se réfèrent ces énoncés.

Etape 3 : En utilisant les références aux journaux (tel énoncé a été « cité » par tel journal), on répartit le pourcentage de chacune de ces catégories pour chaque journal.

Etape 4 : Tracer la carte des relations idéologiques entre les journaux du corpus à propos de la « crise Coca-Cola ».

Pour préparer la carte, j'utiliserai un tableau me permettant de comptabiliser toutes les relations (même « énoncé » cité par deux journaux)

⇒ Chacune de ces étapes sera analysée au fur et à mesure.

II° Résultats et Analyse

A° Introduction

1° Récapitulatif des faits :

Pour mieux cerner les résultats de cette étude, il est indispensable de rappeler brièvement les faits de « la crise Coca-Cola » :

9 juin 1999 : Premier incident en Belgique sur des bouteilles de 20cl. Des boîtes de Coca-Cola auraient entraîné des nausées.

11 juin 1999 : Le gouvernement belge alerte la commission européenne qui répercute le message à la DGCCRF. Premiers prélèvements de la DGCCRF sur les boîtes fabriquées à Dunkerque.

14 juin 1999 : Retrait du marché belge de tous les produits Coca-Cola. En France, la DGCCRF recommande la suspension de la commercialisation de boîtes fabriquées à Dunkerque (codes DU,DV, DW, DX, DP). Les malaises seraient dus à des boîtes dégageant une mauvaise odeur. Coca-Cola évoque une possible contamination par des palettes traitées par un produit désinfectant (phénol). Nouveaux prélèvements de la DGCCRF à Dunkerque. Coca-Cola demande des analyses à des laboratoires indépendants hollandais et américains.

15 juin 1999 : Les secrétaires d'Etats à la Santé, et au Commerce et à la consommation ordonnent le retrait des boîtes fabriquées à Dunkerque à destination de la Belgique et Luxembourg et susceptibles d'être réexpédiées en France. La DGCCRF recommande de suspendre la commercialisation des boîtes fabriquées à Dunkerque à destination de la France.

17 juin 1999 : Premiers résultats d'analyses effectuées par les services de la DGCCRF et des laboratoires indépendants : la qualité du produits n'est pas en cause.

18 juin 1999 : Conférence de presse de Coca-Cola

21 juin 1999 : Confirmation des résultats négatifs de la deuxième série d'analyse de la DGCCRF : les produits ne révèlent aucune anomalie. Coca-Cola s'adresse aux consommateurs avec une pleine page dans les quotidiens nationaux et régionaux

22 juin 1999 : Le secrétariat d'Etat à la Consommation confirme que les analyses n'ont rien révélé d'anormal tout en demandant un dernier avis à l'AFSSA (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments).

24 juin 1999 : Avis positif rendu par l'AFSSA et autorisation de la reprise de commercialisation des boîtes fabriquées à Dunkerque à destination du marché français.

2° Articles du corpus :

Le corpus est constitué, comme nous l'avons vu auparavant, des articles traitant de la « crise Coca-Cola » parus dans VDN (la Voix Du Nord), Nord Eclair, Le Monde, Le Figaro, Libération.

Nous obtenons un ensemble de 48 articles parus entre le Samedi 12 juin 1999 et le Samedi 26 juin 1999. (voir page suivante)

La gestion de crise : Comment la presse quotidienne française a présenté « la crise Coca-Cola » ?

1999	N-E	V-D-N	Le Monde	Figaro	Libération
Samedi 12 juin		✓			
Dimanche 13 juin	✓	✓			
Lundi 14 juin	✓	✓			
Mardi 15 juin	✓			✓	
Mercredi 16 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Jeudi 17 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Vendredi 18 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Samedi 19 juin	✓				✓
Dimanche 20 juin	✓	✓	✓		✓
Lundi 21 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Mardi 22 juin	✓	✓	✓		
Mercredi 23 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Jeudi 24 juin	✓	✓	✓	✓	
Vendredi 25 juin	✓	✓	✓	✓	✓
Samedi 26 juin	✓	✓	✓	✓	
Nombre Total d'articles	12 articles	11 articles	9 articles	9 articles	7 articles

✓ articles paru dans un numéro de week-end (Dimanche et Lundi, par exemple)

Nous pouvons, ainsi, remarquer que les deux quotidiens régionaux ont consacré plus d'articles à la « crise Coca-Cola » (12 pour Nord Eclair, 11 pour La Voix du Nord) que les quotidiens nationaux (9 pour Le Monde et le Figaro et Libération qui est bon dernier avec 7 articles)

Par ailleurs, nous pouvons également constater que la date du premier article est très tranché en fonction du fait que l'on soit un QN ou un QR du Nord. En effet, Le premier article consacré à l'événement est paru le 12 juin 1999 pour la Voix du Nord et le 13 juin 1999 pour Nord Eclair. Les QN ont traité l'information plus tardivement : le premier article du Figaro date du 15 juin 1999 et du 16 juin pour le Monde et Libération.

La conclusion que nous pouvons tirer de ceci est que les QN se sont intéressés à la « crise Coca-Cola » uniquement lorsque celle-ci a eu des conséquences en France (en effet, le 15 juin 1999 est la date à laquelle la France suspend la commercialisation des boîtes produites à l'usine de Dunkerque) Alors que la QR du Nord a traité l'information dès qu'elle a eu des conséquences en Belgique, la proximité géographique y est, sans conteste, pour quelque chose.

B° Les indicateurs objectifs des articles du corpus :

Comme nous l'avons vu auparavant, l'objectif de ces indicateurs est de déterminer s'il y a une différence significative de quantité et de la manière de présenter « la crise Coca-Cola » ?

Les résultats sont compilés, page suivante, dans le **tableau 2** : *Indicateurs objectifs*.

⇒ (le détail journal par journal se trouve en annexe p. 62 à 67)

	N-E	V-D-N	Le Monde	Figaro	Libération
Nombre d'articles	12 articles	11 articles	9 articles	9 articles	7 articles
Surface totale des articles en cm ²	5430 cm²	9189 cm²	3379 cm²	3691 cm²	6603 cm²
Nombre de mots	7301 mots	11 657 mots	9111 mots	7350 mots	9104 mots
Présences en 1 ^{ère} page	4	9	3	6	4
Titre principal	1	4	0	0	2
Pleines pages	2	3	2	2	5
Surface totale des titres en cm ²	604 cm²	564,5 cm²	280 cm²	332 cm²	694.5 cm²
Taille des caractères des titres (moyenne en cm)	0.93 cm	1.24 cm	0.64 cm	0.57 cm	1.8 cm
Nombre d'illustrations	11	21	3	5	10
Surface des illustrations En cm ²	1193.5 cm²	2143 cm²	120 cm²	639 cm²	1850 cm²

Tableau 2 : Indicateurs objectifs

1° La quantité de l'information

Si l'on tenait compte uniquement du nombre d'articles consacrés à « la crise Coca-Cola », Nord Eclair arrive en première position (12 articles). Par contre, si l'on tient compte du nombre de mots, Nord Eclair se retrouve en dernière position (7301 mots). Le journal aillant consacré le plus de mots et d'espace à cet événement est La Voix du Nord avec 9189 cm² et 11 657 mots. Il devance le Monde qui traite « la crise Coca-Cola » en 9111 mots, Libération n'est pas en reste avec 9104 mots malgré seulement 7 articles (on peut, donc, supposer que Libération a consacré des dossiers plutôt que de simple articles voir même des brèves comme c'est le cas pour Nord Eclair).

✎ Par conséquent, en réponse à ma première hypothèse qui était :

Il existe des différences significatives dans la quantité d'information accordée à la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord .

Je peux dire que cette affirmation est fausse. En effet, il est vrai que la Voix du Nord est en tête en surface totale des articles et en nombre de mots (environ trois fois plus d'espace que le Monde). La proximité de l'usine de Dunkerque, les cas de malaises détectés uniquement dans le Nord et en Belgique, sont les explications principales de ce fait.

Par contre, il en n'est pas de même pour Nord Eclair, qui n'a consacré que 7301 mots malgré une surface totale honnête (5430 cm² : on peut, donc, supposer que les articles comportent beaucoup d'illustrations).

Ainsi, il n'existe pas de différence significative dans la quantité d'information accordée à la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régionale du Nord .

2° La manière de présenter l'information

- Présence en 1^{ère} page et titre principal :

Nous pouvons remarquer (toujours à partir du **tableau 2: Indicateurs objectifs** p.44), que le QR du Nord qu'est la Voix du Nord, qui a consacré 11 articles à « la crise Coca-Cola », avec 9 présences en 1^{ère} page et quatre fois, cette information a été traitée en tant que titre principal (« le fait du jour »). Le Figaro talonne la VDN avec 6 présences en 1^{ère} page mais « la crise Coca-Cola » n'est jamais traitée en tant que titre principal. Libération, quant à lui, comptabilise 4 présences en 1^{ère} page et deux fois en tant que titre principal.

- Surface totale des titres et taille des caractères des titres :

Dans cette « catégorie », la Voix du Nord n'arrive qu'en 3^{ème} position (564.5 cm² consacrés aux titres et une moyenne de caractères de 1.24 cm) car le QR est devancé par Libération avec 694.5 cm² de titre et une moyenne de caractère de 1.8 cm. Vient ensuite, l'autre QR, Nord Eclair (qui se place en 2^{ème} position concernant la surface totale du titre : 604 cm²). On trouve ensuite, loin derrière, Le Figaro et le Monde avec respectivement 332 cm² et 280 cm² consacrés aux titres de « la crise Coca-Cola ».

- Nombre d'illustrations et surface de ces dernières :

Encore une fois, la Voix du Nord se distingue en utilisant 21 illustrations pour traiter « la crise Coca-Cola » et en utilisant 2143 cm². La VDN est suivi par Libération qui utilise 1850 cm² d'illustrations (10 illustrations) mais on peut souligner que cette part importante consacrée aux illustrations ne se fait pas au détriment du nombre de mots. Ce qui n'est pas le cas de Nord Eclair qui compense son manque de fond (nombre de mots très faible) par une part importante consacrée aux illustrations (11 illustrations et 1193.5 cm²). On retrouve, très loin derrière, Le Monde avec seulement 120 cm² accordés aux illustrations.

✎ Par conséquent, en réponse à ma deuxième hypothèse qui était :

Il existe des différences significatives dans la manière de présenter la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

Je peux également dire que cette affirmation est fausse. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, La Voix du Nord a certes mis « la crise Coca-Cola » plus en avant que les autres journaux (plus grand nombre de 1^{ères} page, plus de surface consacrée aux illustrations...) mais, il devrait en être de même pour Nord Eclair pour que notre hypothèse de départ soit bonne. Ce qui n'est pas le cas, en effet Nord Eclair a traité 1 seule fois « la crise Coca-Cola » en tant que titre principal (4 fois pour la VDN) ce qui ne tance pas avec les QN car Libération a consacré 2 titres principaux à Coca-Cola.

Il en va de même pour la taille des caractères des titres, Libération arrivant en 1^{ère} position (1.8 cm de moyenne), suivi ensuite des QR du Nord.

Ainsi, il n'y a pas de distinctions tranchées entre les QN et les QR du Nord et donc nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas de différence significative dans la manière de présenter la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

3. Calculs à l'aide de ratios :

Ces ratios vont me permettre de répondre à ma troisième hypothèse qui concerne la « favorabilité » de chaque journal face à Coca-Cola. Pour cela, nous allons utiliser les 2 ratios cités précédemment :

(Pour visualiser le détail « énoncé » par « énoncé » des tendances (favorable, défavorable, neutre...) se reporter aux annexes p. 68 à 79)

- Le ratio « contenu concerné » :

(voir page suivante : **Tableau 3** : *Tendance des énoncés* et **Tableau 4** : *Ratio « contenu concerné »*)

	Nombre d'énoncés neutre	Nombre d'énoncés très défavorable	Nombre d'énoncés défavorable	Nombre d'énoncés très favorable	Nombre d'énoncés favorable	Nombre Total d'énoncés
VDN	48	11	30	7	20	116
Le Monde	41	9	37	7	23	117
Nord Eclair	48	2	21	5	18	94
Le Figaro	28	5	19	4	17	73
Libération	35	9	22	9	20	95

Tableau 3 : Tendance des énoncés

	NEUTRE	NEGATIF	POSITIF
VDN	$48/116 =$ 0.413	0.353	0.232
Nord Eclair	0.510	0.244	0.244
Le Monde	0.350	0.393	0.256
Le Figaro	0.383	0.328	0.287
Libération	0.368	0.326	0.305

Tableau 4 : Ratio « contenu concerné »

Ce simple calcul nous permet de visualiser la part des « énoncés » positifs, négatifs et neutres à l'encontre de Coca-Cola dans chacun des journaux.

Nous pouvons, ainsi, remarquer que Nord Eclair est, sans conteste, le quotidien le plus neutre avec 51 % de ces « énoncés », de plus, il est le seul à traiter « la crise Coca-Cola » avec autant « d'énoncés » positifs que négatifs (environ 25% chacun). Le Monde est le quotidien le plus critique à l'encontre de Coca-Cola avec plus de 39% « d'énoncés » négatifs. Par contre, Libération est le quotidien dont le pourcentage « d'énoncés » positif est le plus important (30%) mais dans le même temps, Libération a utilisé encore plus « d'énoncés » négatifs (32%). Ceci est dû au fait que, Libération n'utilise que 36% « d'énoncés » neutres. En ce qui concerne, la Voix du Nord, 35% de ces « énoncés » sont négatifs et 41% sont neutres.

Pour pouvoir visualiser plus clairement la « favorabilité » de chacun des journaux à l'encontre de Coca-Cola, nous allons utiliser un deuxième ratio.

- l'indice de « favorabilité » :

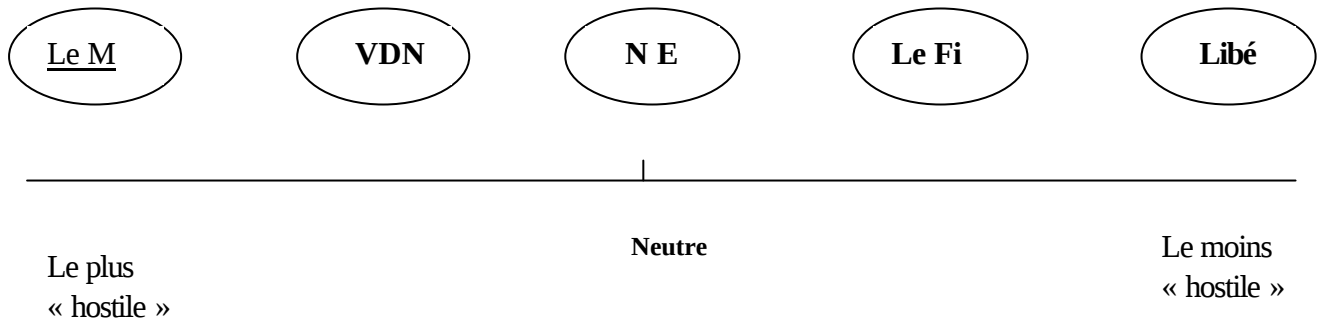
Le terme de « favorabilité » n'est pas très adéquat dans ce genre de cas qu'est « la crise Coca-Cola » car nous sommes dans le traitement d'une situation de crise et nous allons essayé de déterminer, plutôt, qu'elles ont été les journaux les plus hostiles et les moins hostiles à Coca-Cola.

(le calcul s'effectue à partir des informations collectées précédemment dans le **Tableau 3** : *Tendance des énoncés*)

VDN	$\frac{(20+7) - (30+11)}{116} =$ -0.120
Nord Eclair	0
Le Monde	-0.136
Le Figaro	-0.041
Libération	-0.021

Tableau 4 : *Indice de « favorabilité »*

Nous pouvons représenter les résultats de cet indice de la façon suivante :



🔗 Par conséquent, en réponse à ma troisième hypothèse qui était :

Il existe des différences significatives dans la « favorabilité » de l'information de la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord..

Cette affirmation se révèle aussi fausse car, nous pouvons constater que la répartition du plus « hostile » au moins « hostile » se fait sans que n'entre en considération le fait que l'on soit un QN ou un QR du Nord. En effet, Nord Eclair est complètement neutre avec un indice égal à zéro. Alors que la Voix du Nord se montre critique à l'encontre du géant américain.

4. Analyse de tendance comparée :

Comme nous l'avons vu auparavant cette analyse se découpe en quatre étapes.
(nous trouverons, les résultats de la première étape qui concerne le découpage en « énoncés » de chacun des articles du corpus en annexes p. 68 à 79)

Etape 2 : Une fois, les articles découpés en 231 « énoncés », je dois en extraire les « énoncés » cités par l'ensemble des journaux du corpus ainsi que les « énoncés » cité par un seul journal. On obtient alors 134 « énoncés » exploitable que nous classons en catégories.

Nous obtenons alors 8 catégories distinctes :

- Les mesures mises en place, les réactions des autorités belge et française
- La contamination des produits Coca-Cola
- Les victimes, les symptômes des malaises
- Les dirigeants de Coca-Cola, leurs actes et commentaires
- Les réactions des consommateurs, des distributeurs et des concurrents de Coca
- L'entreprise Coca-Cola et son image qui a été écornée par la crise
- Informations relatives aux usines du Nord de la France et aux usines Belges du groupe

Etape 3 : On repartit ensuite le pourcentage de chacune des catégories pour chaque journal :

Pour visualiser la part accordée à chacune de ces catégories par les différents journaux, nous pouvons observer le tableau récapitulatif : **tableau 5** : *Répartition par catégorie*. page suivante :

(pour le détail catégorie par catégorie se reporté aux annexes p. 80à87)

	Catégories	La Voix Du Nord	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
1	Les dispositions prises par les autorités belges et françaises	21.25%	16.45%	26.76%	22.64%	17.14%
2	La contamination des produits Coca	7.50%	13.51%	11.26%	15.09%	12.85%
3	Les victimes, les symptômes des malaises	15%	5.40%	16.90%	18.86%	15.71%
4	Les commentaires, les actes des dirigeants de Coca	11.25%	25.67%	9.85%	11.32%	18.57%
5	Les réactions des consommateurs, des distributeurs et des concurrents de Coca	12.5%	22.97%	14.08%	11.32%	10%
6	Le groupe Coca, son image écornée par la crise	16.25%	14.86%	9.85%	3.77%	21.42%
7	Informations concernant les usines du Nord de la France et Belge de Coca	15%	4.05%	8.45%	13.20%	5.71%

tableau 5 : Répartition par catégorie

▪ catégorie 1 : Les autorités française et belge

Nord Eclair et Le Figaro ont été les quotidiens qui ont consacré le plus de place pour relater la position des autorités françaises et belge (respectivement 26.76% et 22.64% des « énoncés » étaient consacrés à cette catégorie, suivis de la Voix du Nord (21.25%). Le Monde a eu le plus faible pourcentage dans cette catégorie par rapport aux autres quotidiens choisis pour cette analyse.

▪ catégorie 2 : La contamination des produits Coca-Cola

La Voix du Nord a été le quotidien le plus timide à ce sujet (7.50%) en comparaison avec le Figaro qui a été le plus explicite concernant les motifs de contamination des produits. Les trois autres quotidiens ont eu une attitude presque égale (environ 12%).

▪ catégorie 3 : Les victimes

Le Figaro reste le quotidien national qui a consacré le plus « d'énoncés » pour parler des victimes, de leurs plaintes, des symptômes de leurs malaises (18.86%), par rapport au journal Le Monde qui n'a fait qu'effleurer le problème (5.40%) lié à la consommation des produits impropres et leurs conséquences néfastes sur la santé. La Voix du Nord, Libération et Nord Eclair traitent cette catégorie avec chacun environ 15% de leurs « énoncés ».

▪ catégorie 4 : Les dirigeants de Coca-Cola

Le monde, en utilisant 25.67% de ses « énoncés » pour nous parler des actes, et des commentaires des dirigeants de Coca-Cola a devancé de loin les autres quotidiens. Il est suivi de Libération (18.57%) alors que la VDN, Nord Eclair et Le Figaro tournent autour des 10%.

▪ catégorie 5 : Les réactions des consommateurs, des distributeurs et des concurrents de Coca-Cola

Le Monde c'est encore distingué avec 22.97% pour informer ses lecteurs des réactions des consommateurs, des distributeurs et des concurrents de Coca-Cola. Les autres quotidiens n'ont pas étaient aussi explicites (entre 10 et 14% des « énoncés » étaient consacrés à cette catégorie).

▪ catégorie 6 : L'image écornée de Coca-Cola

Le Figaro n'a écorché l'image de Coca-Cola que sommairement (3.77%) tandis que Libération a traité cette catégorie plus exhaustivement (21.42%). Nord Eclair a eu une attitude timide (9.85%), dépassé de loin par Le Monde (14.86%) et la Voix du Nord (16.25%).

▪ catégorie 7 : Les usines du Nord de la France et belge de Coca-Cola

La Voix du Nord et le Figaro, ont été les quotidiens qui ont consacré le plus d'informations à cette catégorie. (respectivement 15% et 13.20%). Suivi de Nord Eclair avec, seulement, 8.45%. Le Monde est classé dernier et n'a suivi que modestement les problèmes des usines concernés par « la crise Coca-Cola ».

Ainsi, dès qu'il y a un événement à couvrir, les tendances de chaque rédaction se précisent et chaque quotidien évoque la crise suivant ses propres critères.

Nous pouvons, par ailleurs, constater que la part consacrée aux différentes catégories ne permet pas de mettre en exergue une similitude entre les QN d'une part et les QR du Nord d'autre part. En effet, on constate que malgré l'implantation locale du QR Nord Eclair, sa proximité des usines incriminées, a été devancé par le Figaro (pourtant QN)

Etape 4 : cette dernière va nous permettre, de visualiser la carte des relations idéologiques entre les articles, traitant de « la crise Coca-Cola », des journaux du corpus.

Le tableau des relations se présente de la façon suivante :

	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
VDN	*	35	40	33	36
Le Monde	*	*	27	20	37
Nord Eclair	*	*	*	28	38
Le Figaro	*	*	*	*	21
Libération	*	*	*	*	*

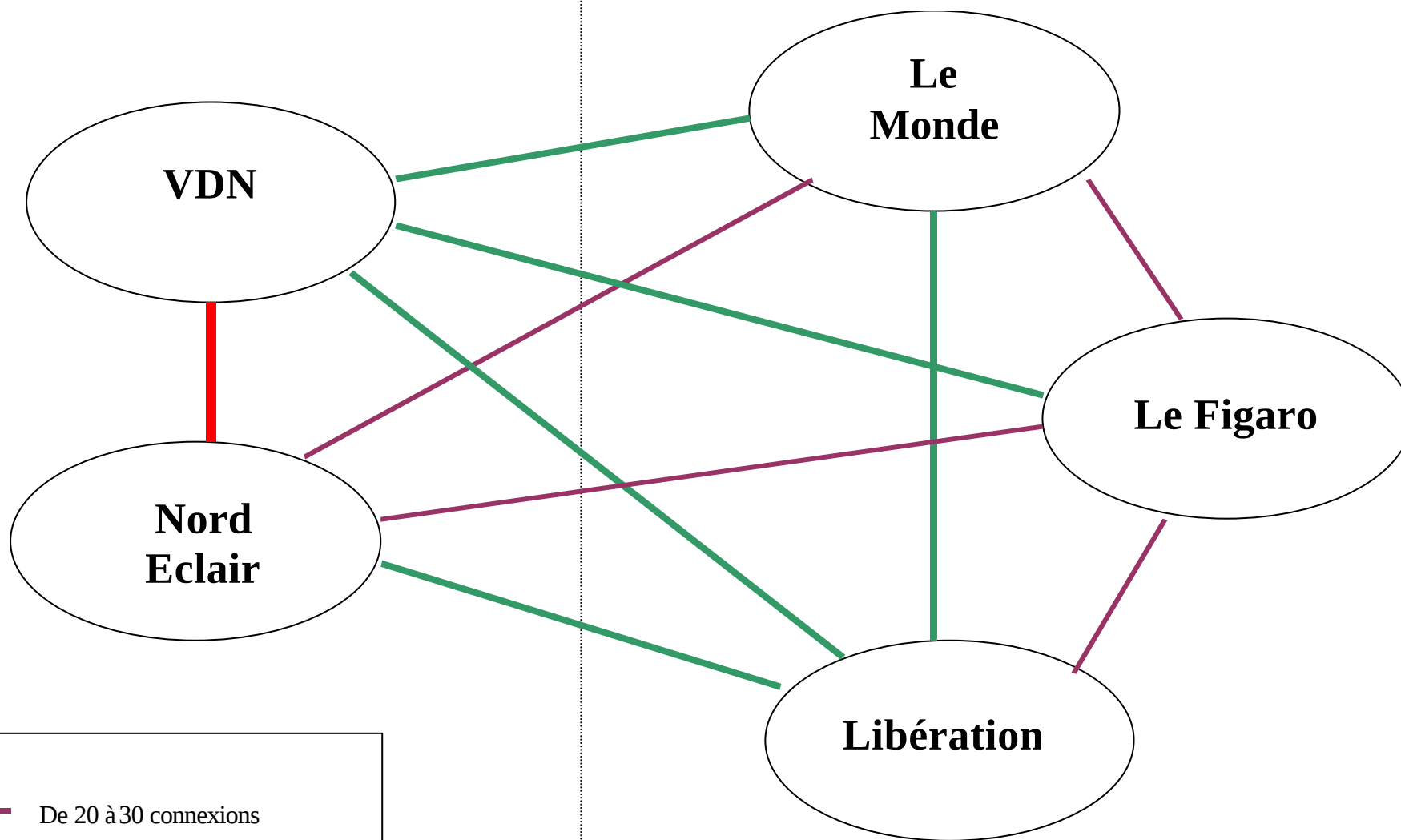
Tableau 6 : *Tableau des relations idéologiques entre les différents journaux*

Par exemple, on peut lire qu'il y a 35 relations entre la Voix du Nord et Le monde.

Nous pouvons donc établir la carte des relations idéologiques (page suivante)

Presse quotidienne régionale

Presse quotidienne nationale



Légende :

-  De 20 à 30 connexions
-  De 30 à 40 connexions
-  Au dessus de 40 connexions

Grâce à cette carte, nous pouvons visualiser, les tendances entre les différents quotidiens. Ainsi, nous pouvons voir que la Voix du Nord et Nord Eclair sont les journaux qui ont le plus de connexions (40) suivi de très près de la relation entre Nord Eclair et le Figaro (38). Il en va de même entre Le Monde et Libération (37), La VDN et Libération (36), la VDN et Le Monde (35).

Le Figaro, semble être le journal le plus isolé (en moyenne 20 connexions avec Le Monde, Nord Eclair et Libération, 30 avec la VDN)

La VDN est de loin le journal le plus « ouvert » avec des relations dépassant les 30 connexions avec tous les journaux.

Autant dire que la répartition des tendances entre QN et QR du Nord n'est pas du tout évidente.

✎ **Par conséquent, en réponse à ma quatrième hypothèse qui était :**

Il existe des différences significatives dans les aspects de l'information traitée par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord .

Je peux, encore une fois, répondre que cette affirmation est fausse, l'analyse des tendances comparées entre les QN et les QR du Nord n'a pas mis en évidence de différences significatives. En effet, aussi bien le découpage catégoriel, effectué précédemment, que la carte des relations idéologiques entre les différents journaux n'a permis de mettre en évidence un découpage strict entre la PQN et la PQR du Nord.

III° Limites

Les limites de cette analyse de contenu sont au nombre de trois :

Les deux premières concernent le choix des journaux composant le corpus :

En effet, concernant la presse quotidienne régionale du Nord, il n'existe que deux titres (la Voix du Nord et Nord Eclair). Ainsi, il est difficile de tirer des conclusions à partir de 2 journaux et l'étude de trois journaux aurait été beaucoup plus significative .

Par ailleurs, il existe 7 quotidiens nationaux en France (La Croix, Le Figaro, France-Soir, L'Humanité, Libération, Le Monde et Le Parisien/Aujourd'hui). Il m'a fallu choisir 3 quotidiens nationaux car un traitement de l'ensemble de la presse nationale aurait été trop fastidieux.

Comme je l'ai dit précisément, mon choix d'étudier les articles du Monde, de Libération et du Figaro fait suite à une petite étude informelle. Ainsi, la représentativité de mon échantillon n'est pas quantifiable, ni vérifiable.

La dernière limite qui est, sans conteste, la plus importante provient du fait que j'ai effectué mon analyse de presse seul. En effet, ce type d'étude nécessite une codification effectuée par plusieurs personnes pour éviter tous problèmes de subjectivité. Ainsi, pour le découpage des articles en « énoncés », pour déterminer si un « énoncé » est positif, très positif, neutre, négatif ou très négatif, pour classer ces mêmes « énoncés » en catégorie, il serait préférable que ce travail soit effectué par un petit groupe de personnes pour obtenir un maximum d'objectivité. Ce qui n'était bien sûr pas possible de mettre en place.

Discussions et conclusion

Sur le plan pratique, cette étude permet d'éclaircir certains points et de contredire mes hypothèses de départ :

Hypothèse 1 : Il existe des différences significatives dans la quantité d'information accordée à la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord .

Hypothèse 2 : Il existe des différences significatives dans la manière de présenter l'information de la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

Hypothèse 3 : Il existe des différences significatives dans la « favorabilité » de l'information de la « crise Coca-Cola » par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régional du Nord.

Hypothèse 4 : Il existe des différences significatives dans les aspects de l'information traitée par la presse française en fonction du fait que l'on soit un quotidien national ou un quotidien régionale du Nord .

En effet, aucune de ces hypothèse ne s'est révélé bonne et la conclusion de mon étude est qu'il n'y a pas eu de différences significatives dans le traitement de « la crise Coca-Cola », aussi bien au niveau, de la quantité, de la manière de présenter la crise, de la « favorabilité » que des aspects de « la crise Coca-Cola » abordés.

La question que nous pouvons nous poser est pourquoi ?

Alors que l'on aurait pu penser que « la crise Coca-Cola » qui était, tout de même localiser dans le Nord de la France et en Belgique, aurait été plus traitée dans les quotidiens régionaux du Nord. Le constat est négatif.

Ceci peut être expliquer par deux raisons principales :

La première est, sans conteste, le fait que l'entreprise Coca-Cola, de part sa réputation mondiale, du symbole qu'elle représente, intéresse l'ensemble des médias aussi bien régionaux que nationaux. Ainsi, malgré, le fait que la crise soit concentrée sur les régions du Nord, elle a intéressé les médias. (Lagadec déclarait à ce sujet : Les médias sont attirés par les crises, comme l'air par les poumons »).

La seconde raison provient du fait, qu'il faille replacer « la crise Coca-Cola » dans le contexte de crise alimentaire de l'époque. En effet, en juin 1999, la crise de la vache folle venait de se terminer et nous étions en pleine crise de Dioxine. Ce contexte très sensible était, sans doute, favorable au fait que toute la presse s'empare de « la crise Coca-Cola » (D'ailleurs, il est intéressant de se demander si cette « crise Coca-Cola » aurait eu lieu, si nous n'étions pas dans ce contexte très strict de crise alimentaire.)

Perspectives de recherche :

Nous avons, donc, vu qu'il n'y pas de différences significatives dans le traitement de « la crise Coca-Cola » entre la presse nationale et la presse régionale du Nord. Il serait, enrichissant, d'effectuer la « même » étude mais cette fois appliquée à la télévision. Ainsi, l'objet de l'étude serait de savoir s'il y a une différence significative dans le traitement de « la crise Coca-Cola » entre les journaux télévisés nationaux et les journaux télévisés régionaux de France 3, par exemple.

Comme nous venons de le voir, « la crise Coca-Cola » s'est déroulée dans un contexte de crise alimentaire très prononcée, il serait intéressant d'effectuer la même étude d'une crise dans un autre secteur d'activité que l'agro-alimentaire. Il serait, judicieux, d'étudier par exemple, la crise de la Classe A de Mercedes dans le domaine de l'automobile.

ANNEXES

Indicateurs

Objectifs

1° Nord Eclair

2° la Voix du Nord

3° Le Monde

4° Le Figaro

5° Libération

N-E	13/14 juin	15 juin	16 juin	17 juin	18 juin	19 juin	20/21 juin	22 juin	23 juin	24 juin	25 juin	26 juin	TOTAL 12 articles
Surface totale (en cm ²)	81	176	1782	1584.5	606	207	130.5	426.5	261	252	388	135	5430
Nombre de mots	163	409	1215	2269	763	284	208	457.4	399	428	486	223	7301
1 ^{ère} page	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	4
Titre principale	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Pleine page	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Surface du titre (en cm ²)	9	32.5	141.5	143.5	137.5	15	16	21.5	19.5	16	25	27	604
Taille des caractères du titre (en cm)	0.3	0.7	2.3	2	1.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.6	0.93
Nombre d'illustratio ns	0	0	3	3	1	1	0	2	0	0	1	0	11
Surface des illustrations (en cm ²)	0	0	675.5	136	121.5	33	0	93.5	0	0	54	0	1193.5

VDN	12 juin	13/14 juin	16 juin	17 juin	18 juin	20/21 juin	22 juin	23 juin	24 juin	25 juin	26 juin	TOTAL 11 articles
Surface totale (en cm²)	275.5	270	1058	2268	813	605	873.5	276	902	1322	526	9189
Nombre de mots	539	438	839	3144	878	844	1263	607	862	1650	593	11657
1 ^{ère} page	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	9
Titre principale	-	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	4
Pleine page	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	3
Surface du titre (en cm²)	25	9	71.5	127	59	46.5	33	15	64.5	92.5	21.5	564.5
Taille des caractères du titre (en cm)	0.2	0.5	2.2	1.3	2.2	0.7	0.6	0.6	2.2	2.2	0.7	1.24
Nombre d'illustrations	-	1	4	2	2	2	2	0	2	4	2	21
Surface des illustrations (en cm²)	-	75	402	213.5	268	146.5	229.5	0	312	308	188.5	2143

Le Monde	16 juin	17 juin	18 juin	20/21 juin	22 juin	23 juin	24 juin	25 juin	26 juin	Total 9 articles
Surface totale (en cm ²)	175	1074	133	196	252	817	261	138	333	3379
Nombre de mots	551	2108	366	479	935	2778	625	420	849	9111
1 ^{ère} page	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	3
Titre principale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Pleine page	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	2
Surface du titre (en cm ²)	26	46	10	29	29.5	51	31	11	46	280
Taille des caractères du titre (en cm)	0.5	0.8	0.6	0.5	0.7	0.8	0.8	0.5	0.6	0.64
Nombre d'illustrations	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3
Surface des illustrations (en cm ²)	0	72	0	0	0	48	0	0	0	120

Le Figaro	15 juin	16 juin	17 juin	18 juin	21 juin	23 juin	24 juin	25 juin	26/27 juin	Total 9 articles
Surface totale (en cm ²)	103	1029	570	366	40	26	294	1231	32	3691
Nombre de mots	441	1935	948	707	88	70	642	2421	98	7350
1 ^{ère} page	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	6
Titre principale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Pleine page	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	2
Surface du titre (en cm ²)	23.5	76.5	60	36	6.5	2.5	31	93	3	332
Taille des caractères du titre (en cm)	0.4	0.8	1	0.6	0.3	0.2	0.7	1	0.2	0.57
Nombre d'illustrations	0	1	1	1	0	0	0	2	0	5
Surface des illustrations (en cm ²)	0	174.7	131.3	82	0	0	0	251	0	639

Libération	16 juin	17 juin	18 juin	19/20	21 juin	23 juin	25 juin	Total 7 articles
Surface totale (en cm²)	557	2708	282	242	867	995	952	6603
Nombre de mots	839	3461	574	569	1219	1313	1129	9104
1 ^{ère} page	✓	✓	-	-	✓	✓	-	4
Titre principale	✓	✓	-	-	-	-	-	2
Pleine page	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	5
Surface du titre (en cm²)	62.5	230	11.5	25	125	128	112.5	694.5
Taille des caractères du titre (en cm)	1.2	2.5	0.7	0.7	2.5	2.5	2.5	1.8
Nombre d'illustrations	1	4	1	0	2	1	1	10
Surface des illustrations (en cm²)	39	814	45	0	248	420	284	1850

Les « énoncés » et leurs tendances

Légende : + (énoncé positif)

+ + (énoncé très positif)

- (énoncé négatif)

- - (énoncé très négatif)

= (énoncé neutre)

en rouge, les énoncés partagés par l'ensemble des journaux (à supprimer)

en **bleu**, les énoncés cités par un seul journal (à supprimer)

ENONCES	N°	tendance	VDN	Le Monde	N-E	Figaro	Libé
Nouvelle alerte alimentaire en Belgique	1	=	✓		✓	✓	
L'usine de Socx reste muette : « No comment »	2	-	✓			✓	
Une odeur suspecte se dégage de boîte de Coca	3	=	✓	✓	✓	✓	✓
Retrait de la vente en Belgique des canettes de l'usine Dunkerque	4	=	✓		✓	✓	✓
Personne ne s'est plaint en France	5	=	✓	✓	✓	✓	
Aucune boîte n'est contaminée en France	6	=	✓	✓	✓		✓
Des contrôles ont été décidés par les autorités françaises (DGCCRF)	7	=	✓	✓	✓	✓	
Les odeurs suspectes peuvent provenir d'une réaction entre emballages et ingrédients	8	=	✓		✓	✓	
Résultats de l'enquête de la DGCCRF la semaine prochaine	9	=	✓	✓	✓	✓	
Le ministre de la santé belge déclare qu'il n'y a pas de danger pour les individus	10	+			✓		
Coca détient 64 % du marché belge des softs-drinks	11	=		✓			
La décision de retrait en Belgique après des cas d'hémolyses	12	-		✓	✓	✓	✓
Depuis le 7 juin, les cas de malaises se sont multipliés en Belgique et dans le Nord de la France	13	-		✓	✓	✓	✓

Les autorités belges se plaignent du manque de clarté de Coca	14	-		✓	✓		
Coca ne comprend pas le retrait de ses boîtes en Belgique	15	=		✓			
A la suite des 1ères intoxications, Coca a fait retirer 2.5 millions de bouteilles	16	+		✓	✓		✓
Cette mesure n'est pas jugée suffisante par le ministère de la santé belge	17	-		✓			
La vente sera à nouveau autorisée quand le groupe aura donné les raisons des explications	18	=		✓	✓	✓	
Le Ministre de la santé belge a indiqué que tous les produits du groupe doivent être retirés de la vente en Belgique	19	-			✓	✓	
15 millions de bouteilles et canettes sont concernées	20	=			✓	✓	
Tous les produits du groupe sont concernés (Coca, Fanta, Sherry coke...)	21	=			✓	✓	✓
En cas de nausées, le ministère de la santé a demandé de consulter un médecin	22	=			✓		
42 élèves d'une école du Nord ont été pris de malaises après avoir bu du Coca	23	-	✓			✓	
Les victimes de cet incident ont été hospitalisées	24	-	✓		✓	✓	
La France suspend la commercialisation de certains produits destinés à la Belgique	25	-				✓	
L'usine de Socx assure les 2/3 de la consommation belge	26	=				✓	
L'usine de Socx produit 4 milliards de boîtes par an	27	=				✓	
L'usine de Socx fournit la France, la Belgique et les Pays-Bas	28	=				✓	
L'usine de Socx emploie 230 salariés auxquels s'ajoute 60 CDD avant l'été	29	=				✓	
La libre circulation des produits fait que des boissons destinées au marché belge peuvent être vendues en France	30	=				✓	✓
Deux cas d'intoxications dans le Nord après la Belgique	31	-	✓	✓	✓	✓	✓
La commercialisation des produits Coca est suspendue en France	32	-	✓	✓	✓	✓	✓
La consommation est aussi interdite	33	-		✓			✓
Le fongicide des palettes serait en cause à Dunkerque	34	=	✓	✓	✓		✓
Le gouvernement français n'a pas voulu prendre de risque	35	=					✓
Les produits Coca sont retirés de la vente en Belgique, au Luxembourg et en France	36	-	✓	✓		✓	✓
Retrait des produits aux Pays-Bas en provenance de Dunkerque	37	=	✓	✓		✓	✓
Coca a communiqué les causes qui pourraient expliquer les malaises	38	=	✓	✓	✓	✓	✓

Selon Coca, c'est le fongicide des palettes à Dunkerque et un mauvais CO ² à Anvers	39	=	✓	✓	✓	✓	✓
L'image de Coca qui n'a pas su communiquer a été écornée	40	- -	✓	✓			✓
Selon Mme Lebranchu, secrétaire d'état à la consommation, il y a une «incapacité de Coca à être clair sur la traçabilité des produits »	41	- -	✓	✓	✓	✓	✓
Total cafouillage des différentes directions France et Belgique du groupe Coca	42	- -	✓			✓	
Le répondeur du service communication de l'usine de Socx indique que l'usine répond à toutes les questions par écrit	43	=	✓				
A l'usine de Gand (en Belgique) la direction se refuse à toute réponse	44	-	✓				
Coca ne comprend pas le retrait de tous ses produits dans tous ces pays	45	=	✓				
Des contrôles ont été décidés par les autorités allemandes	46	-	✓	✓			✓
Chez les commerçants, le retrait s'effectue très progressivement	47	=	✓			✓	
Rien ne permet de mettre en relation les produits Coca et les malaises	48	+ +		✓		✓	
Le Coca n'est pas incriminé, c'est les palettes	49	+		✓	✓		
L'hypothèse du fongicide paraît invraisemblable selon un responsable sanitaire	50	-		✓	✓	✓	✓
Pour Coca, il n'existe aucun lien entre ses produits et les malaises	51	+		✓		✓	
En Belgique, les cas d'intoxications sont apparus dans les régions les plus touchés par la crise de la Dioxine	52	+ +		✓		✓	✓
La crise Coca pourrait être une forme de psychose collective	53	+ +		✓	✓	✓	✓
Selon Coca France : « Notre traçabilité en France est totale »	54	+		✓	✓		
Selon un expert en communication, Coca a du mal à gérer la crise	55	-		✓			
Ce retrait est-il excessif ?	56	+ +		✓			
Coca de par son symbole est plus exposé aux critiques	57	+ +		✓			✓
L'usine de Dunkerque voit sa production belge suspendue	58	=			✓		
Coca a demandé des analyses à un cabinet indépendant	59	=			✓		
La DGCCRF pense que le problème provient de la libre circulation des produits	60	=			✓		
L'usine de Dunkerque produit 1 milliard et demi de boîtes métalliques et emploie 240 salariés	61	=			✓		

Coca est l'archétype de la World Company	62	-			✓		
Coca c'est 1 milliard de boissons par jour dans 200 pays	63	=	✓		✓		✓
C'est le docteur Penberton qui a mis au point le breuvage	64	=			✓		✓
Coca a fourni les GI's pendant la guerre	65	=			✓		✓
Coca a été fournisseur officiel de la coupe du monde 98	66	=			✓		
Les français consomment 22.7 litres de Coca par an	67	=	✓		✓		✓
Coca c'est quatre centres de production nationale en France	68	=	✓		✓		✓
Coca détient 51% du marché des softs-drinks mondial	69	=	✓				✓
Coca représente 165 milliards de dollars de capitalisation	70	=					✓
Selon Coca Belgique, la consommation de Coca ne présente aucun danger	71	+			✓		✓
Pour le centre antipoison belge, le lien est clair entre les produits Coca et les malaises	72	-			✓		
Selon les autorités belges, les malaises ne sont pas dangereux, une aspirine et du repos suffise	73	+			✓		
Le ministère de la santé belge a mis en place un n° vert	74	=			✓		
Coca a mis en place un n° vert	75	+		✓	✓		
Une dizaine de cas de malaises ont été enregistrés au Luxembourg	76	-				✓	
L'affaire Coca est en train de s'embrouiller	77	--		✓		✓	
Les gouvernements européens ne maîtrise pas leur système d'alerte sanitaire	78	=				✓	
La commission européenne active son système contre les crises alimentaires	79	=				✓	
88 cas d'intoxications ont été signalés au centre antipoison de Lille	80	-	✓		✓	✓	✓
L'usine de Dunkerque réduit de 3/4 sa production	81	=	✓	✓			
Les symptômes sont crampes d'estomac, nausées, membres paralysés	82	=	✓	✓	✓	✓	✓
Le maire de Dunkerque reste optimiste	83	=	✓				
Usine de Socx a baissé de 1/4 sa production	84	=	✓		✓		
Les salariés de l'usine de Socx sont inquiets	85	-	✓				
Le directeur de l'usine de Socx à enfin parler	86	-	✓				
Selon le directeur de l'usine de Socx, il n'y a aucune anomalie	87	+	✓				
Douglas Ivester (le PDG de Coca) a assuré que tous est mis en œuvre et regrette	88	+	✓	✓		✓	

les problèmes							
Le centre antipoison de Lille est sur le pied de guerre	89	-	✓			✓	✓
Il faudrait que Coca daigne enfin communiquer	90	--	✓				
Coca a enregistré une baisse de ses cours à la bourse	91	-	✓				✓
Selon la direction de Socx, elle sait où son Coca va grâce à son outil informatique	92	=	✓				
Le mutisme de Coca est étonnant	93	--	✓			✓	
Ivester est enfin sorti de son silence	94	--		✓		✓	
Des excuses tardives du géant US	95	--		✓			
Les grandes enseignes de distribution ont anticipé le mouvement en retirant de la vente les produits du groupe Coca	96	=		✓	✓		
Il n'y a plus de produits Coca dans les grandes surfaces	97	=			✓		
Les compagnies de distributeurs automatiques de boisson sont peu ou pas informées	98	=			✓		
Le retrait est plus facile à gérer pour les grandes surfaces que pour les petits distributeurs	99	=			✓		
Le ministère de la santé français se dit peu convaincu par les explications de Coca	100	-	✓	✓	✓		✓
Les commandes de Virgin Cola et Pepsi ont augmenté	101	=			✓		✓
Les commerçants peuvent être poursuivis s'il ne retire pas de la vente les produits Coca	102	=			✓		
Tous les cas d'intoxications sont bénins	103	+					✓
Coca a des difficultés à gérer la crise	104	--	✓	✓			✓
La communication de crise de Coca est maladroite	105	--		✓			✓
Le communiqué de Coca est imprécis	105	--					✓
Chez Coca, on sait gérer des campagnes de publicité planétaire mais pas gérer une crise	106	--					✓
L'initiative locale n'est pas favorisée par l'organisation quasi-militaire de Coca	107	--					✓
Les explications de Coca aux consommateurs sont jugées trop technique par les experts	108	-					✓
Il s'est écoulé 6 jours entre les 1 ^{ers} malaises et le retrait des boissons	109	=					✓

Les procédures d'urgence du gouvernement français en cas de crise alimentaire ont bien fonctionné	110	=					✓
On peut douter de l'ampleur de l'intoxication	111	++					✓
Les vrais amateurs se moquent du risque et consomment du Coca	112	+					✓
Coca a demandé une autre série d'analyse	113	+		✓			✓
En Espagne, 200 000 canettes de Coca, provenant de Belgique, ont été saisies	114	-					✓
Les usines de Socx et de Dunkerque sont fermées jusqu'à lundi	115	=	✓		✓	✓	
400 appels enregistrés au centre antipoison de Lille	116	-	✓		✓	✓	✓
Souvent les infections provoquant ces appels sont dus à autres choses	117	++	✓		✓✓	✓	✓
La communication du groupe est critiquée par les consommateurs	118	--	✓	✓			
Les résultats pratiqués sur les palettes ne devraient pas être connus avant la semaine prochaine	119	=	✓		✓		
La communication de Coca est mauvaise car un seul homme peut parler (Ivester)	120	--	✓	✓			
Le siège de Coca est assailli par 150 journalistes du monde entier	121	=	✓				
Coca s'engage à rembourser les frais médicaux des patients si leur état est lié au Coca	122	+	✓		✓	✓	✓
Seul les produits de l'usine de Marseille sont commercialisables	123	=	✓			✓	
L'usine de Dunkerque n'a pas confirmé la thèse du fongicide	124	=			✓		
La Belgique a permis la remise sur le marché de marque annexes du groupe	125	+			✓	✓	
La relation entre les produits Coca et les cas d'hémolyses n'est pas démontrée	126	++			✓		✓
Les palettes fabriquées par une entreprise néerlandaise (sous-traitante de l'usine de Dunkerque) auraient été traitées par un fongicide interdit en France	127	=				✓	✓
Il est possible d'identifier les canettes suspectes à l'aide du code qui se trouve sur le fond des canettes	128	=		✓	✓		
Il y a une baisse des appels au centre antipoison de Lille	129	+			✓		
Pepsi a vu sa production doubler	130	=			✓		
La 1 ^{ère} conférence de presse de Coca a été mal improvisée	131	--					✓
Les 1 ^{ers} résultats d'analyse, que Coca avait demandé, ne révèle aucune anomalie	132	+	✓	✓	✓	✓	✓
Coca attend maintenant le levé des sanctions	133	=		✓			✓
Ivester est arrivé vendredi à Bruxelles pour régler la crise	134	=	✓	✓	✓		✓

Le gouvernement français a renoncé à lever l'interdiction de vente des produits de Dunkerque	135	-	✓		✓	✓	
Le gouvernement maintien sa recommandation de ne pas commercialisé les canettes de Coca	136	-	✓		✓		
La communication de Coca est jugée catastrophique par la presse et les actionnaires	137	- -	✓	✓			
Chute de 6 milliards des cours de Coca	138	-	✓				✓
Coca, vendredi, a essayé de justifier son manque de réactivité	139	=	✓				
Le centre antipoison Belge se dit sceptique quant aux explications de Coca	140	-	✓	✓	✓		✓
On parle maintenant d'une «substance désinfectante » plutôt que de fongicide	141	=					✓
Mme Lebranchu a rappelé que le phénol est interdit en France	142	=					✓
Mme Lebranchu a annoncé que les résultats des analyses de la DGCCRF sont bons	143	+	✓		✓	✓	✓
Extrême prudence des pouvoirs publics qui ne lèvent pas les sanctions contre Coca	144	=		✓	✓		✓
La fin de la crise est proche	145	+	✓		✓	✓	
On ne sait pas comment la crise va se finir	146	-					✓
L'AFSSA va rendre son avis prochainement pour la remise sur le marché français des produits Coca	147	+	✓		✓	✓	✓
Sur les 800 troubles en France aucun n'a pu être précisément rapporté à la consommation de Coca	148	++	✓		✓		✓
Un cas d'une femme enceinte qui a perdu son bébé est examiné	149	-	✓		✓	✓	✓
Mme Lebranchu a confirmé que des palettes étaient contaminées de fongicides	150	-	✓				
Mais des canettes provenant de ces palettes ont été analysées et n'ont rien révélé d'anormal	151	+	✓				✓
Le groupe suédois Aga affirme que son CO² est hors de cause	152	=	✓				
Excuse de Coca avec une pleine page dans les journaux belges	153	+	✓	✓			✓
Coca s'excuse de son manque de communication	154	+	✓	✓			✓
Ivester invite les consommateurs à lui écrire personnellement au siège à Atlanta	155	+		✓			✓
Coca semble, 2 semaine après le début de la crise, avoir pris conscience de l'ampleur des dégâts	156	+		✓			✓
C'est le plus gros déficit d'image pour Coca depuis l'échec du lancement du New	157	-		✓			

Coke en 1985							
Ivester s'emploie, maintenant, personnellement dans la crise	158	+		✓			
Ivester a réuni au siège de Bruxelles, les principaux responsables	159	=		✓			
Coca ne se perd plus dans les détails techniques et s'adresse aux émotions des consommateurs	160	++		✓			
En 10 jours, les titres Coca ont baissé de 13% à Wall-street	161	-		✓			
Coca n'a pas pris en considération la mesure psychologique du contexte européen de peur alimentaire	162	-		✓			✓
Coca de part son côté secret n'a pas su expliquer clairement ce qui s'est passé	163	-		✓			
Ivester n'a pas de n° 2 sur qui s'appuyer pour gérer la crise	164	-		✓			
8 médecins payés par Coca France répondent au n° vert	165	+		✓			
Ces médecins gèrent plus une angoisse collective que de véritables cas d'intoxications	166	+		✓			
L'objectif de ces médecins est de montrer que Coca se préoccupe de ses consommateurs	167	=		✓			
Publicis Consultants est officiellement en charge de la communication de crise de Coca	168	=		✓			
Reprise partielle de l'usine de Dunkerque (uniquement à destination des Pays-Bas)	169	+	✓		✓		
La commission européenne a décidé d'envoyer des inspecteurs à Dunkerque et Anvers	170	-	✓		✓		✓
Ivester est reparti aussi vite qu'il est arrivé	171	--	✓				
La crise entame sa 2 ^{ème} semaine dans le trouble	172	-	✓	✓			
La commission européenne s'estime mal informée par Coca	173	-	✓				
Coca a remis les résultats des analyses aux autorités belges	174	=	✓				✓
Le ministère de la santé français estime que les explications de Coca ne sont pas suffisantes	175	-	✓	✓	✓		✓
En France, 12 cas d'intoxications sont en cours d'examen	176	=	✓	✓	✓		✓
Il n'y a pas de relation entre le Coca et la femme enceinte qui a perdu son bébé	177	+	✓		✓		✓
Pas de cas d'hémolyse en France	178	+	✓				✓
Les salariés de l'usine de Socx soutiennent leur direction et la firme	179	+	✓			✓	
Les salariés de l'usine de Socx ne comprennent pas l'acharnement des médias et	180	+	✓			✓	

du gouvernement							
Les codes permettant d'identifier les canettes suspectes ont été communiqués aux clients	181	=		✓	✓		
L'AFSSA aurait préféré que Coca lui dise franchement qu'ils ont des difficultés concernant la traçabilité de leurs produits	182	-		✓			
La société en charge de la communication de crise de Coca admet que Coca ne s'est pas bien expliqué	183	=		✓			
Les mesures ne seront levées que lorsque Coca aura communiquée de nouveau éléments rassurants	184	=		✓			✓
Une étude épidémiologique vient d'être lancée dans le Nord de la France	185	=		✓			
Selon les spécialistes, il faut explorer l'idée d'une interaction entre le vernis alimentaire et le contenu	186	=		✓	✓		
Coca France et Coca entreprise ont sortis une pleine page dans les quotidiens français	187	+		✓		✓	✓
25 000 appels pour le n° vert de Coca	188	=		✓			
La DGCCRF de Bordeaux remet aujourd'hui au gouvernement une nouvelle série d'analyse	189	=			✓		✓
Vu des Etats-Unis, la crise ne semblait pas importante car le % des ventes en France et en Belgique est faible	190	-		✓			
Coca dépense ¼ de son CA en publicité	191	=		✓			✓
Arrêt des campagnes de publicité en court en Belgique, au Luxembourg et en F	192	=		✓			
Officiellement pour Coca, son silence était totalement voulu car il est préférable de ne rien dire plutôt que de dire des bêtises	193	=		✓			
Coca fait, maintenant, tout pour ne pas minimiser la crise	194	+		✓			
Coca traite le consommateur par le mépris	195	--					✓
Par manque de moyen, la DGCCRF a demandé au parquet d'ouvrir une information judiciaire	196	-	✓	✓	✓	✓	
La DGCCRF est à court d'arguments après les analyses négatives	197	+	✓			✓	
L'usine de Socx tourne toujours à 25%	198	=	✓			✓	
Il n'y a rien sur les produits, rien sur les emballages, rien sur les palettes	199	++	✓	✓			
Possibilité de contamination par raticide	200	-		✓		✓	✓

La rumeur qui faisait état de raticide a été écartée	201	+	✓	✓	✓		✓
Bruxelles a autorisé ses deux usines belges à reprendre le travail	202	+	✓		✓		
Coca attend le feu vert de l'AFSSA	203	=	✓	✓			
Ivester revenu à Bruxelles a répété : « tous les produits Coca sont complètement sains »	204	+	✓				
L'ouverture de l'information judiciaire vient compliquer la tâche du gouvernement	205	=		✓			
L'AFSSA se demande pourquoi la chancellerie a ouvert cette information judiciaire	206	+		✓		✓	
Coca se dit pas au courant de cette information judiciaire	207	=			✓		
Les chaînes de production des usines de Dunkerque et de Socx ont redémarrées	208	+	✓	✓	✓	✓	✓
Lever de l'embargo sur le Coca en France	209	+	✓	✓	✓	✓	✓
La firme a perdu 60 milliards de dollars	210	-	✓	✓	✓		✓
Le principal soucis de Coca est son déficit d'image	211	=	✓				
Le plus surprenant est que rien n'explique la décision de remettre le Coca en vente	212	- -	✓		✓	✓	
L'usine de Dunkerque a décidé de se passer du sous-traitant Hollandais de palettes	213	=	✓		✓		✓
Baisse des ventes du groupe Coca de 1%	214	-	✓	✓			

Coca met en place une traçabilité accrue	215	+	✓				
Coca met en place un énorme matraquage publicitaire	216	=	✓	✓			
Ivester sait que les consommateurs ne boudent pas le Coca	217	+	✓	✓			
Les experts déclarent qu'il n'y a pas de contamination lors de la fabrication et le conditionnement	218	+		✓		✓	
Le secret de Coca concernant la formule de sa boisson n'est pas inviolable	219	=				✓	
Les accros du Coca sont aux anges	220	+	✓				
La grande distribution a pu vérifier que ses procédures d'alertes étaient au point	221	=	✓		✓		
Ivester veut doubler les ventes de Coca en 10 ans	222	=	✓	✓			
Selon Ivester, l'image de Coca est intacte	223	+		✓			
En Belgique, une boîte de Coca est offerte à chaque habitant	224	=	✓	✓			
En France, Ivester veut mettre en place une opération plus originale	225	=	✓	✓			
De nombreuses explications sont à la disposition des acheteurs dans les points de vente	226	+		✓			
Virgin Cola est le seul concurrent à avoir exploité la crise dans sa campagne publicitaire	227	=		✓			✓
Pepsi est le premier bénéficiaire de cette affaire	228	=		✓			✓
Dans les distributeurs automatiques, on trouve des boîtes de Pepsi et pas de Coca	229	-		✓			
Les jus de fruit et les eaux minérales ont tiré leurs épingles du jeu	230	=		✓			✓
La note des distributeurs sera payée par Coca lors des prochaines négociations entre les centrales d'achats et Coca	231	=	✓	✓			

Répartition des énoncés par catégorie

Catégorie 1 : Les dispositions des autorités belges et françaises

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
7	✓	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	✓	
14		✓	✓		
18		✓	✓	✓	
30				✓	✓
46	✓	✓			✓
50		✓	✓	✓	✓
100	✓	✓	✓		
119	✓		✓		
125			✓	✓	
135	✓		✓	✓	
136	✓		✓		
140	✓	✓	✓		✓
143	✓		✓	✓	✓
144		✓	✓		✓
147	✓		✓	✓	✓
170	✓		✓		✓
174	✓				✓
175	✓	✓	✓		✓
189			✓		✓
196	✓	✓	✓	✓	
197	✓			✓	
203	✓	✓			
202	✓		✓		
206		✓		✓	
Nombre d'énoncés relatif à la 1 ^{ère} catégorie	17	13	19	12	12
Nombre total d'énoncés par journal	80	79	71	53	70
	17/80	13/79	19/71	12/53	12/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 1 ^{ère} catégorie	21.25%	16.45%	26.76%	22.64%	17.14%

Catégorie 2 : La contamination des produits Coca

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
6	✓	✓	✓		✓
8	✓		✓	✓	
20			✓	✓	
21			✓	✓	✓
33		✓			✓
36	✓	✓		✓	✓
48		✓		✓	
49		✓	✓		
126			✓		✓
127				✓	✓
151	✓				✓
186		✓	✓		
199	✓	✓			
200		✓		✓	✓
201	✓	✓	✓		✓
218		✓		✓	
Nombre d'énoncés relatif à la 2 ^{ème} catégorie	6	10	8	8	9
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	6/80	10/74	8/71	8/53	9/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 2 ^{ème} catégorie	7.50%	13.51%	11.26%	15.09%	12.85%

Catégorie 3 : Les victimes, les symptômes des maux

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
5	✓	✓	✓	✓	
12		✓	✓	✓	✓
13		✓	✓	✓	✓
23	✓			✓	
24	✓		✓	✓	
80	✓		✓	✓	✓
89	✓			✓	✓
116	✓		✓	✓	✓
117	✓		✓	✓	✓
129			✓		
148	✓		✓		✓
149	✓		✓	✓	✓
176	✓	✓	✓		✓
177	✓		✓		✓
178	✓				✓
Nombre d'énoncés relatif à la 3 ^{ème} catégorie	12	4	12	10	11
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	12/80	4/74	12/71	10/53	11/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 3 ^{ème} catégorie	15%	5.40%	16.90%	18.86%	15.71%

Catégorie 4 : Les commentaires, les actes des dirigeants de Coca

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
16		✓	✓		✓
42	✓			✓	
51		✓		✓	
54		✓	✓		
71			✓		✓
75		✓	✓		
88	✓	✓		✓	
94		✓	✓		
95		✓			
113		✓			✓
122	✓		✓	✓	✓
131					✓
133		✓			✓
134	✓	✓	✓		✓
153	✓	✓			✓
154	✓	✓			✓
155		✓			✓
156		✓			✓
184		✓			✓
187		✓		✓	✓
207			✓		
216	✓	✓			
217	✓	✓			
222	✓	✓			
Nombre d'énoncés relatif à la 4 ^{ème} catégorie	9	19	7	6	13
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	9/80	19/74	7/71	6/53	13/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 4 ^{ème} catégorie	11.25%	25.67%	9.85%	11.32%	18.57%

Catégorie 5 : Les réactions des consommateurs, des distributeurs et des concurrents de Coca

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
1	✓		✓	✓	
47	✓			✓	
52		✓		✓	✓
53		✓	✓	✓	✓
96		✓	✓		
101			✓		✓
118	✓	✓			
128		✓	✓		
130			✓		
145	✓		✓	✓	
156		✓			✓
172	✓	✓			
181		✓			
212	✓			✓	
221	✓				
224	✓	✓			
225	✓	✓			
227		✓			✓
228		✓			✓
230		✓			✓
231	✓	✓			
Nombre d'énoncés relatif à la 5 ^{ème} catégorie	10	14	10	6	7
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	10/80	14/74	10/71	6/53	7/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 5 ^{ème} catégorie	12.5%	22.97%	14.08%	11.32%	10%

Catégorie 6 : Le groupe Coca, son image écornée par la crise

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
40	✓	✓			✓
57		✓			✓
62			✓		
63	✓		✓		✓
64			✓		✓
65			✓		✓
67	✓		✓		✓
68	✓		✓		✓
69	✓				✓
77		✓		✓	
91	✓				✓
93	✓			✓	
104	✓	✓			✓
105		✓			✓
120	✓	✓			
137	✓	✓			
138	✓				✓
162		✓			✓
191		✓			✓
210	✓	✓	✓		✓
214	✓	✓			
Nombre d'énoncés relatif à la 6 ^{ème} catégorie	13	11	7	2	15
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	13/80	11/74	7/71	2/53	15/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 6 ^{ème} catégorie	16.25%	14.86%	9.85%	3.77%	21.42%

Catégorie 7 : Informations concernant les usines du Nord de la France et Belge de Coca

N° de l'énoncé	VDN	Le Monde	Nord Eclair	Le Figaro	Libération
2	✓			✓	
4	✓		✓	✓	✓
34	✓	✓	✓		✓
37	✓	✓		✓	✓
81	✓	✓			
84	✓		✓		
115	✓		✓	✓	
169	✓		✓		
179	✓			✓	
180	✓			✓	
198	✓			✓	
213	✓		✓		✓
Nombre d'énoncés relatif à la 7 ^{ème} catégorie	12	3	6	7	4
Nombre total d'énoncés par journal	80	74	71	53	70
	12/80	3/74	6/71	7/53	4/70
Pourcentage d'énoncés relatif à la 7 ^{ème} catégorie	15%	4.05%	8.45%	13.20%	5.71%