

Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits Coca-Cola, Bornem, 1999.

Gérard Kœnig

IRG

Université Paris Est

koenig@univ-paris12.fr

01 48 89 62 83

39, rue Louis Braille

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Corinne Courvalin

Expert en sécurité alimentaire

Résumé

Après avoir amplement contribué à la constitution du management de crise en tant qu'objet scientifique, Christine Pearson a développé, en collaboration avec Judith Clair (1998) un modèle visant à intégrer les approches psychologique, socio-politique et technico-structurelle du management de crise. L'article « Reframing Crisis Management » présente un caractère paradoxal. D'un côté, il figure comme l'un des plus fréquemment cités sur le thème du management de crise, de l'autre, le système de propositions qu'il développe n'a pas, à notre connaissance, été testé à ce jour. Comme l'observe Hambrick (2007), cette situation est malheureusement fréquente dans la littérature managériale. L'objectif de cette contribution est de tester les propositions avancées par Pearson et Clair à partir de la crise de Coca-Cola de juin 1999 et de profiter de ce test pour développer certains aspects du modèle qu'elles proposent.

L'analyse du cas Bornem (du nom de la ville où s'amorce la crise) permet de corroborer une grande partie des propositions avancées par Pearson et Clair (1998) ; il conduit à en nuancer quelques unes et suggère des développements pour certaines d'entre elles. Les enseignements les plus significatifs du cas Bornem tiennent à la situation exposée et finalement assez rarement documentée dans la littérature où une organisation de taille mondiale et à la compétence reconnue se trouve profondément et durablement déconcertée. Cette caractéristique conduit à s'interroger sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en tirant parti de situations répertoriées et à accorder davantage d'importance aux capacités de l'organisation à faire sens d'une situation proprement inédite. Autrement dit, le cas Bornem souligne le caractère statique d'une approche consistant à accumuler des ressources et son inadéquation à des situations où le problème est à construire et les relations avec les parties prenantes à bâtir chemin faisant.

Mots clé : fiabilité des organisations, gestion de crise, méthode des cas, crise alimentaire.

Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits – Coca-Cola, Bornem, juin 1999.

Introduction

Après avoir amplement contribué à la constitution du management de crise en tant qu'objet scientifique, Christine Pearson a proposé en 1998, en collaboration avec Judith Clair, un modèle visant à intégrer les approches psychologique, socio-politique et technico-structurelle du management de crise. Intitulé « Reframing Crisis Management », leur article tire amplement parti des avancées réalisées au cours des deux précédentes décennies et notamment des travaux d'auteurs qui, comme Ian Mitroff, Thierry Pauchant, Paul Shrivastava et Christine Pearson elle-même, ont marqué le domaine du management de crise. « Reframing Crisis Management » présente un caractère paradoxal. D'un côté, l'article de Pearson et Clair est l'un des plus fréquemment cités sur le thème du management de crise¹, de l'autre, le système de propositions qu'il développe n'a pas, à ce jour et à notre connaissance, été testé. Hambrick (2007) observe pour le déplorer que cette situation est fréquente dans la littérature managériale, même lorsque les travaux concernés s'inscrivent dans une perspective infirmationiste. En se donnant pour ambition de mettre à l'épreuve les propositions avancées par Pearson et Clair au moyen d'une étude de la crise traversée par Coca-Cola en juin 1999, la présente contribution répond à l'invitation d'Hambrick, mais elle poursuit un second objectif consistant à exploiter le potentiel du cas pour développer certains aspects du modèle que ces deux auteurs proposent. Les enseignements les plus significatifs du cas Bornem tiennent à la situation exposée et finalement assez rarement documentée dans la littérature où une organisation de taille mondiale et à la compétence reconnue se trouve profondément et durablement déconcertée.

1 Le modèle de Christine Pearson et Judith Clair

Comme la plupart des objets dont se saisissent les sciences de gestion, le management de crise est susceptible de bénéficier d'éclairages théoriques empruntant à différents champs disciplinaires. Si elle est éminemment souhaitable, cette diversité conduit à une fragmentation des recherches qu'il est tentant de vouloir compenser par un effort d'intégration (Elfring et

¹ Une recherche a été menée en mars 2008 sur Google Scholar qui a consisté à identifier les articles les plus fréquemment cités contenant l'expression « Crisis management » dans le titre ou dans le corps du texte. Quelle que soit la modalité retenue, « [Reframing Crisis Management](#) » et « From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management » (Pearson et Mitroff, 1993) arrivaient respectivement en première et seconde position.

Volberda 2001). Convaincues de l'intérêt de la tâche, Christine Pearson et Judith Clair (1998) se sont attaché à élaborer un modèle qui articule les approches psychologique, socio-politique et technico-structurelle du management de crise. Le modèle lui-même n'est pas repris ici. Les trois approches qui sous-tendent le modèle sont brièvement décrites et les définitions respectivement données aux concepts de crise et de management de crise efficace sont ensuite rappelées. La section s'achève par l'énoncé des huit propositions que les auteurs déduisent de leur analyse.

1.1 Trois approches

Christine Pearson et Judith Clair (1998) ont proposé un modèle visant à intégrer les approches psychologique, socio-politique et technico-structurelle du management de crise. Une partie de la littérature consacrée au management de crise emprunte aux approches cognitives (Smart et Vertinsky, 1977) et dans une certaine mesure à la psychanalyse (Schwartz, 1987) pour expliquer et prédire les mécanismes à l'œuvre dans la production des crises organisationnelles. Vues sous cet angle, les crises procèdent de l'inadaptation des dispositions (attitudes, capacités intellectuelles et schémas cognitifs) des individus ou des groupes aux caractéristiques de la situation. L'approche socio-politique apporte des éclairages complémentaires. Elle suggère, d'une part, que toutes les crises ont en commun un effondrement de la construction sociale de la réalité ou du sense-making (Turner, 1976 ; Weick 1993), d'autre part, qu'elles s'accompagnent d'une remise en cause du leadership et des normes culturelles. Ce dernier point suggère que, pour être surmontées, les crises doivent déboucher sur une réforme de la direction et de la culture de l'organisation. Enfin s'inspirant de Perrow (1984), l'approche « technico-structurelle » souligne que les dispositifs managériaux (procédures, routines...) et les agencements organisationnels sont susceptibles d'interagir de façon proprement incompréhensible lorsqu'ils entrent en combinaison avec d'autres facteurs situationnels.

1.2 Deux définitions

Les définitions, que Pearson et Clair (1998) donnent des concepts de crise d'une part, de management de crise efficace d'autre part, traduisent le caractère multidisciplinaire de leur démarche. Elles définissent la crise organisationnelle comme une situation, peu probable, mais susceptible d'avoir de graves conséquences, que les principales parties prenantes estiment dangereuse pour la viabilité de l'organisation et qu'elles vivent comme personnellement et socialement menaçante. Au cours de la crise, les participants au processus

décisionnel ressentent avec intensité la pression temporelle et les limites de leurs capacités cognitives, mais ils sont surtout déconcertés par l'ambiguïté causale qui sape jusqu'à leurs présupposés de base et les laissent désemparés quant au choix d'une ligne de conduite efficace.

À propos du management de crise, Pearson et Clair (1998) estiment qu'il ne peut être qualifié d'efficace qu'à condition d'avoir minimisé le risque potentiel avant que ne survienne un événement déclencheur. Lorsque celui-ci est advenu, un management de crise efficace suppose d'improviser et d'interagir avec les parties prenantes clé afin de restaurer la capacité individuelle et collective à faire sens et de reconstruire des interprétations et des rôles partagés. Cette efficacité doit enfin se traduire par un aménagement des présupposés individuels et collectifs, ainsi qu'un ajustement des comportements et des réponses émotionnelles propres à permettre un retour à une situation contrôlée et sûre.

1.3 Huit propositions

Pearson et Clair énoncent un ensemble de propositions qu'il est possible de présenter de façon succincte en suivant l'ordre de leur examen dans la suite de cette contribution :

- 1 Les dirigeants ont tendance à penser qu'un modeste effort de préparation leur permet d'immuniser leur organisation contre les risques d'une crise.
- 2 le scepticisme des dirigeants quant à la nécessité de se préparer fait obstacle à l'adoption de bonnes pratiques en matière de management de crise.
- 3 Confier la gestion de crise à une équipe plutôt qu'à un individu est de nature à améliorer le bilan des effets.
- 4 Une image préalablement positive (négative) de l'organisation améliore (détériore) les effets positifs (négatifs) d'une crise.
- 5 Les organisations qui construisent des alliances et développent avant la crise la coordination avec les parties prenantes extérieures en partageant information et plans améliorent le bilan des effets.
- 6 Le management de crise est d'autant plus efficace que l'information est diffusée rapidement, précisément, directement et franchement aux principales parties prenantes.
- 7 Les effets d'une crise sont rarement tout d'une pièce, quelle que soit la partie prenante considérée.

Selon une huitième proposition « l'érosion des croyances qui intervient au cours de la crise de la part des victimes et des autres parties prenantes au sein de l'organisation serait de nature à

détériorer le bilan de celle-ci ». Cette proposition n'est pas testée dans le cadre de la présente contribution parce le cas mobilisé ne s'y prête pas.

2 La méthode et la collecte des données

Hambrick (2007) observe que la très grande majorité des idées développées dans la littérature managériale n'est jamais testée, tandis qu'à l'inverse une petite minorité fait l'objet de tests multiples et variés. Selon une étude publiée par Kacmar et Whitfield (2000) et citée par Hambrick, 9 % seulement des contributions théoriques publiées dans l'Academy of Management Review auraient fait l'objet d'un test. En se donnant pour ambition de mettre à l'épreuve les propositions avancées par Pearson et Clair au moyen d'une étude de cas, la présente contribution répond à l'invitation d'Hambrick. Elle s'inscrit dans la perspective infirmationniste ouverte par Donald Campbell (1975) et ultérieurement balisée par Robert Yin (1989), mais elle poursuit également l'objectif d'exploiter le potentiel du cas pour développer certains aspects du modèle proposé.

Le cas retenu est la crise que Coca-Cola a connue en juin 1999 à la suite de l'hospitalisation d'une trentaine d'élèves de la ville flamande de Bornem. La situation rencontrée par Coca-Cola correspond à la définition de la crise proposée par Pearson et Clair : elle était assurément peu probable et ses conséquences ont été très significatives². Elle a été vécue tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation comme quelque chose de menaçant. En raison de la complexité des mécanismes en cause, la situation va déconcerter les membres de l'organisation et frapper celle-ci de stupeur pendant une huitaine de jours, du 8 au 16 juin 1999 très exactement. En dépit de cette durée exceptionnellement longue, les participants à la cellule de crise échouent à produire une explication de la situation et ont le sentiment que le temps leur est compté.

À l'occasion d'une rencontre fin 1999 avec le responsable des relations publiques de l'embouteilleur français, l'idée naît de faire un retour d'expérience sur le « cas Bornem ». Le projet prend rapidement corps et une équipe est constituée ; elle comprend les deux auteurs et deux étudiantes, dont une néerlandophone, qui feront à cette occasion leur stage de fin d'étude. Menée au cours de l'année 2000, l'étude va s'étendre sur 10 mois ; les entretiens ont été réalisés de juillet à octobre et en Belgique pour la plupart d'entre eux. Les données ont été

² Si l'on s'en tient aux seules dépenses occasionnées par la crise de juin 1999, le coût a été évalué par l'entreprise à 103 millions de US\$. Ce chiffre est près de quinze fois supérieur au montant retenu par l'organisme gouvernemental australien Emergency Management Australia pour inclure un événement dans la Disasters Database qu'il gère. Ces coûts sont également cinq fois supérieurs aux montants retenus par Swiss Re (20 millions de US\$) pour qualifier un accident naturel de catastrophe (Coleman : 2006).

recueillies tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. À l'intérieur, la collecte des documents et les entretiens ont été menés auprès des deux entités qui composent l'entreprise : la Coca-Cola Company, qui notamment fabrique le concentré et gère la marque, et Coca-Cola Entreprise (« l'embouteilleur » selon l'expression consacrée en interne) qui fabrique les boissons et les distribue. À l'extérieur de l'entreprise, les documents collectés comprennent notamment des articles parus dans la presse, des articles scientifiques et des rapports d'expertise. Au total 24 entretiens semi-directifs ont été réalisés ; 10 l'ont été avec des responsables de l'entreprise et 14 avec des représentants des parties-prenantes. Afin de nous assurer d'une diversité de points de vue, nous avons inclus dans notre échantillon des personnes qui avaient occupé différentes positions dans les deux composantes de l'entreprise et des représentants des parties prenantes les plus importantes. Nous avons complété notre plan de collecte initial sur la base des suggestions faites par les personnes rencontrées. Conduits en face-à-face avec à chaque fois deux membres de l'équipe, les entretiens ont tous été enregistrés et intégralement transcrits avant d'être codés. Nous avons maintenu le nom de nos interlocuteurs, lorsqu'il nous a semblé que ceci n'était pas susceptible de leur porter préjudice. Lorsque ce n'était pas le cas nous avons choisi de préserver leur anonymat.

3 Une rapide chronologie des événements

En juin 1999, la Belgique connaît une série de plaintes liées à la consommation de boissons produites par Coca-Cola. La crise éclate le 8 juin 1999 avec l'admission à l'hôpital local de Bornem, une petite localité située en zone flamande à proximité d'Anvers, d'une trentaine d'élèves âgés de 10 à 17 ans. Ceux-ci avaient été pris de nausées après avoir bu du Coca-Cola normal présenté dans des bouteilles en verre de 20 cl. qui provenaient de l'usine d'Anvers. Selon les témoignages recueillis, le Coca-Cola dégageait une odeur désagréable et avait mauvais goût. Les élèves ³ souffraient de douleurs abdominales, de maux de tête, de nausées, de malaises, de problèmes respiratoires, de tremblements et d'étourdissements. Les examens cliniques ne révélèrent rien d'anormal et aucun élément ne permit de conclure qu'il y avait eu intoxication (Nemery and al., 2002).

L'incident de Bornem faisait suite à une série de scandales qui avaient affecté la Belgique au cours des précédentes années et intervenait juste après qu'une crise alimentaire majeure eut éclaté. La « crise de la dioxine » trouvait son origine dans une contamination de

³ Treize pourcents des élèves ont été concernés avec une plus forte proportion de filles (16%) que de garçons (9%) (Nemery and al., 2002).

l'alimentation animale par des substances toxiques survenue en février 1999, mais qui n'avait été rendue publique que le 25 mai 1999. Une crise sanitaire majeure s'ensuivit, qui donna lieu à un rappel massif d'œufs, de poulets, de viande et de produits laitiers. Les ministres de la santé et de l'agriculture avaient été contraints à la démission, peu de temps avant la tenue d'importantes élections générale le 13 juin 1999 (Nemery and al., 2002). Il n'est pas surprenant que dans ces conditions l'incident de Bornem ait retenu toute l'attention des médias.

À la suite de l'incident de Bornem, Coca-Cola Belgique décida de rappeler 2,5 millions de bouteilles remplies à l'usine d'Anvers les 2, 3 et 4 juin. Dans un communiqué de presse, l'entreprise admit avoir rencontré des problèmes de qualité et indiqua que de temps à autre le gaz carbonique que les fournisseurs livraient aux embouteilleurs pouvait présenter des défauts. Tout en affirmant l'absence de tout risque sanitaire, les responsables de l'entreprise reconnaissaient que la consommation des produits concernés pouvait provoquer des maux de tête, des nausées et des contractions abdominales. Après le rappel des productions de début juin de l'usine d'Anvers, les responsables estimèrent que le problème était sous contrôle.

Pourtant les jours suivants, environ soixante-dix élèves, en grande majorité des filles⁴, âgés de 13 à 19 ans, de plusieurs écoles flamandes se présentèrent aux urgences en raison de nausées survenues après l'ingestion de Coca-Cola. Les contenants et les provenances étaient plus variés qu'à Bornem : il s'agissait pour partie de bouteilles de verre de 20 cl. remplies à Gand et à Anvers et pour partie de boîtes remplies à Dunkerque. La plupart des victimes avaient été conduites à l'hôpital en ambulance et pour certaines d'entre elles en présence de la presse. Aucune affection sérieuse ne fut cette fois encore diagnostiquée ; les examens cliniques et de laboratoire ne révélèrent aucune anomalie chez ces adolescents (Nemery and al., 2002). Le 11 juin, le ministre belge de la santé exigera néanmoins le rappel de toutes les bouteilles et boîtes concernées. Le 14, après une nouvelle intoxication collective à Lochristi, et alors que les représentants du fabricant étaient toujours incapables de fournir des explications convaincantes, le ministre interdit la vente de toutes les boissons produites par l'entreprise : Coke bien sûr, mais aussi Fanta, Sprite, Minute Maid...

⁴ Si on rapporte le nombre de filles admises aux urgences à l'ensemble des effectifs féminins pour les écoles concernées le taux est de 4,3%, il n'est que de 0,75 % chez les garçons. Entre ces deux taux, le rapport est de 5,7 (Nemery et al., 2002).

L'interdiction déclenche le processus de mondialisation de la crise : les produits de l'entreprise sont interdits à la vente dans plusieurs pays, des rappels plus ou moins importants ont lieu, les gouvernements et les distributeurs demandent à être rassurés sur la qualité des produits. Le PDG et les plus hauts responsables de la Coca-Cola Company se rendent à Bruxelles et confirment par leur présence la gravité de la crise.

Prononcée le 14 juin, l'interdiction des produits se prolonge. Les plaintes se firent plus rares à mesure que les boissons disparaissaient des magasins, cafés, restaurants et distributeurs automatiques et que les consommateurs rapportaient bouteilles et boîtes.

Le 16 juin, le Professeur Nemery suggéra devant le Conseil Supérieur de l'Hygiène que l'intoxication survenue à Bornem pouvait avoir enclenché un processus répertorié sous le nom de "*mass sociogenic illness*". Cette explication mit fin à l'état de déconcertation qu'avait connu l'entreprise pendant une huitaine de jours. Pour des raisons évidentes, Coca-Cola se refusa toutefois à la reprendre publiquement à son compte.

Le 23 juin, considérant que les causes du problème avaient été traitées, que les unités de production avaient été nettoyées et fonctionnaient conformément aux normes en vigueur, le Ministre leva l'interdiction de vente sur l'ensemble des produits de l'entreprise. Le président de la Coca-Cola Company, Doug Ivester, présenta des excuses publiques qu'il fit publier dans les quotidiens. Les nouvelles bouteilles et boîtes de Coca-Cola seront vendues pendant un an avec des capsules et des couvercles de couleur verte et chaque famille belge recevra un bon d'achat pour une bouteille gratuite de Coke (Nemery and al., 2002). Selon le rapport sur les comptes annuels de Coca-Cola Enterprises Inc. (Coca-Cola Enterprises Inc., 2000) environ 17 millions de boîtes ou bouteilles de Coca-Cola et d'autres marques de la firme ont été détruites pour un coût estimé à 103 millions de US\$. Fin 1999, Doug Ivester fut remplacé à la tête de l'entreprise par Douglas Daft qui annonça immédiatement vouloir engager un profond changement culturel.

4 Le test des propositions

Pour plus de clarté et afin d'éviter au maximum les redites, les propositions avancées par Pearson et Clair (1998) ne sont pas examinées dans l'ordre retenu par les auteurs. Les trois premières propositions étudiées ont trait au fait d'être ou non préparé à traverser une crise. Les quatrième et cinquième propositions concernent l'image de l'entreprise et les relations développées avec les principales parties prenantes avant la crise. La sixième proposition touche à la question de l'information des parties prenantes pendant la crise. La dernière proposition examinée est celle qui traite des effets de la crise. Comme cela a déjà été

mentionné, la proposition relative à l'érosion des croyances n'est pas testée ici en raison de l'absence de victimes au sein de l'organisation. Afin d'accroître la validité du test réalisé et d'éviter les erreurs d'interprétation dues à l'utilisation d'une formulation nécessairement synthétique, la discussion des propositions est étendue aux arguments développés par Pearson et Clair pour étayer leurs propositions. Toutefois, seuls les arguments pour lesquels nous disposions d'éléments qui nous paraissaient pertinents ont été retenus.

4.1 L'état de préparation à la crise

Un des principes les plus usuellement mis en avant dans la littérature consacrée au management de crise postule que le fait d'être prêt à affronter une crise doit figurer en tête des agendas des directions (McConnell and Drennan, 2006). Pourtant, si l'on retient l'idée que la crise est par nature déconcertante (Pearson et Clair, 1998), l'idée de se préparer à la crise a quelque chose de paradoxal. McConnell et Drennan (2006) s'interrogent : « comment peut-on se préparer à quelque chose si l'on en ignore la nature ? » Sur ce thème de la préparation au management de crise, Pearson et Clair (1998) développent trois propositions qui vont être successivement étudiées.

4.1.1 L'effet rassurant d'efforts modestes

Pearson et Clair (1998) avancent cette première proposition que « les dirigeants ont tendance à penser qu'un modeste effort de préparation leur permet d'immuniser leur organisation contre les risques d'une crise ». Tirant parti de Starbuck et Milliken (1988), Pearson et Clair ajoutent que le fait d'avoir à plusieurs reprises réussi à gérer des situations problématiques en dépit d'une préparation limitée au management de crise peut conduire les managers à ne plus craindre aucun problème et à se montrer (trop) confiants dans leurs actions et leurs décisions.

Le test de cette proposition suppose de préciser ce qu'il faut entendre par préparation à la crise. Dans un article souvent cité, Pearson et Mitroff (1993) avancent l'idée que pour se préparer à les gérer, il est utile de distinguer différents types de crises, parce que, postulent-ils, l'apprentissage réalisé à propos d'une crise particulière est transférable à toutes les crises du même type. Ils illustrent leur proposition en indiquant qu'une organisation qui a traversé une crise comme un rappel de produit est mieux armé pour faire face à un incident relatif à un produit défectueux. Les commentaires qui suivent ne visent pas à contester toute valeur à ce type de suggestion, mais seulement à en souligner les limites.

Considérons tout d'abord, comme y invitent Pearson et Mitroff (1993), le cas Bornem du point de vue de son type, à savoir un problème de qualité impliquant un rappel de produit. De

ce point de vue, les mesures prises par l'entreprise se révèlent certes insuffisantes, mais il est difficile de les qualifier de modestes. Premièrement, la qualité des produits fait l'objet de très nombreux contrôles. On peut s'étonner que dans ces conditions des produits, certes non toxiques, mais néanmoins défectueux aient pu être mis sur le marché, mais il faut avoir présent à l'esprit que les multiples analyses qui auront lieu au cours et après la crise ne permettront pas de détecter quoi que ce soit d'anormal. Deuxièmement, l'entreprise a montré qu'elle savait mener rapidement des rappels de produits de grande ampleur. C'est ce que souligne un des interviewés :

« dans les quelques heures qui ont suivi l'incident (de Bornem) toutes les bouteilles qui pouvaient avoir été contaminées étaient retirées du marché ». Professeur Lison Toxicologue.

Cependant, il est clair que l'incident de Bornem a pris en défaut le système destiné à assurer la sécurité du consommateur. Premièrement, les procédures de traitement des réclamations sont relativement lentes. Ainsi lorsqu'éclate l'incident de Bornem, des réclamations clients datant de près d'un mois et ayant trait au même problème étaient encore en cours de traitement.

Le 11 mai, trois personnes sont incommodées après avoir bu du Coca en bouteille de 20 cl. servies dans un café près de Noorderwijk ; le 15 mai le patron de l'établissement prévient l'entreprise. L'inspection générale des denrées alimentaires procède à des analyses de la boisson, tous les résultats sont négatifs. Six bouteilles sont envoyées pour analyse au département qualité d'Atlanta. Le 19 mai, 24 autres bouteilles suivront. Le 20 mai, les premiers résultats arrivent d'Atlanta, « le mauvais goût et la mauvaise odeur pourraient provenir de traces de sulfure retrouvées dans les bouteilles, mais en aucun cas ce sulfure n'a pu rendre malades les personnes concernées ». Les vérifications déjà engagées dans les usines se poursuivent, comme les envois d'échantillons à Atlanta. Fin mai le problème reste inexpliqué et la production continue comme à l'accoutumée.

Deuxièmement, des informations incomplètes sont données au directeur d'école de Lochristi qui souhaitait connaître les codes des lots suspects ; il s'ensuivra un nouvel incident et de nouvelles hospitalisations. Le soir même un arrêté ministériel interdit la commercialisation de tous les produits de l'entreprise sur l'ensemble du territoire belge. Le cas Bornem met en évidence une insuffisante fiabilité technique, mais il ne révèle pas tant l'insuffisance des

efforts que leur caractère non systématique. Il corrobore ce principe général que la sécurité d'un dispositif dépend de la qualité de son maillon le plus faible.

À propos des efforts que les organisations doivent consentir pour se préparer aux situations de crise Pearson et Clair (1998) avancent deux autres idées. Elles suggèrent premièrement que la pratique d'exercices variés améliore la qualité des réponses à une situation de crise. Cette proposition est sans doute moins pertinente pour les situations inédites que pour les situations répertoriées, mais même dans ce cas la question demeure de savoir comment une organisation peut décider du bon équilibre coûts/bénéfices de la préparation. Ce constat ne doit cependant pas faire obstacle à un audit régulier des procédures officiellement adoptées. En l'occurrence, un tel audit aurait permis de s'assurer qu'en cas de crise, par exemple, les responsabilités étaient clairement assignées et que les remplaçants des titulaires absents étaient effectivement désignés.

Deuxièmement, Pearson et Clair pensent que le fait d'élaborer et de mettre en œuvre des réponses à divers types d'incidents permet aux organisations de développer une agilité propice à un management de crise efficace. Le cas Bornem ne permet pas de véritablement corroborer cette proposition. Il est toutefois indiscutable que l'organisation a été prise au dépourvu et que ses membres n'avaient pas été préparés à gérer collectivement une situation proprement déconcertante. Il est également possible d'expliquer cette impréparation par des raisons qui ne sont pas sans rappeler les analyses de Starbuck et Milliken (1988).

« ... cette conviction de Coca-Cola qu'ils savent tout mieux que tout le monde, (...) font tout mieux que tout le monde, il n'y a pas de problèmes chez Coca-Cola, il n'y a jamais de problèmes ». Un agent du Ministère de la santé.

« Je pense aussi que Coca n'a jamais imaginé que ça pouvait lui tomber sur la tête et ils n'ont jamais anticipé ce genre de problème, et donc ils ne se sont probablement jamais dotés des structures pour pouvoir les gérer, ça c'est très très probable ».

Dominique Lison, Professeur de toxicologie.

En conclusion, le cas Bornem corrobore la thèse que les dirigeants de l'entreprise sont exagérément confiants dans les mesures de prévention (notamment à propos de la qualité des matières premières) et de protection (cf. l'incident de Lochristi qui prend en défaut le dispositif d'information des consommateurs) qu'ils ont mises en place pour assurer le bien

être des consommateurs. L'hypothèse d'une crise politico-médiatique n'est en conséquence même pas envisagée et l'organisation n'est pas préparée à y faire face. Autrement dit, Coca-Cola ne satisfait pas à un des critères des organisations à haute fiabilité (OHF). Celles-ci sont en effet convaincues, selon Roberts et Bea (2001), que les concepteurs de systèmes et les personnes en charge de la planification des activités ne peuvent tout anticiper et que des événements accidentogènes peuvent survenir en dépit des efforts consentis pour édifier des défenses efficaces. Les OHF savent aussi que les opérateurs sont toujours susceptibles de commettre des erreurs, quel que soit le soin apporté à la conception des systèmes (Kœnig, 2007).

4.1.2 Le scepticisme des dirigeants fait obstacle à l'adoption de bonnes pratiques

En matière de préparation à la crise, Pearson et Clair (1998) avancent cette seconde proposition que « le scepticisme des dirigeants quant à la nécessité de se préparer fait obstacle à l'adoption de bonnes pratiques en matière de management de crise ». Elles voient à cela deux raisons, l'une d'ordre matériel : si les responsables ne sont pas convaincus des mérites de la chose, ils seront peu enclins à la financer, l'autre d'ordre symbolique : le manque d'engagement de leurs dirigeants poussera les salariés à ne se conformer que de façon superficielle. Examinons successivement ces deux hypothèses.

L'expérience montre que beaucoup d'entreprises ont du mal à concilier les exigences d'efficacité et de sécurité. Ceci est vrai des firmes qui connaissent des difficultés financières, mais aussi d'entreprises florissantes, comme British Petroleum en a fait récemment la démonstration (US CSB, 2007). Dans le cas de Bornem, aucun élément ne permet d'affirmer que la recherche d'économies a été à l'origine du problème. Certes à l'issue de la crise, les effectifs affectés au contrôle qualité seront renforcés, mais le renforcement des exigences de l'entreprise sur la qualité des matières premières (le facteur vraisemblablement à l'amorce du processus) pèse davantage sur les fournisseurs qu'il ne coûte à l'entreprise.

En revanche, le fait que les dirigeants de l'entreprise n'envisagent pas l'hypothèse d'une crise politico-médiatique de grande ampleur explique sans doute en partie l'état d'impréparation où se trouve l'organisation au moment de la crise. Cette impréparation est patente sur trois points au moins. Premièrement, lorsque la crise éclate certains responsables sont absents et leur remplacement n'est pas assuré. Deuxièmement, l'entreprise ne dispose pas de porte-parole

rompu à la communication de crise et des erreurs manifestes sont commises à l'occasion notamment des conférences de presse.

Et c'est là que ça a dérapé parce que le porte parole de Coca-Cola a voulu expliquer certaines choses sans aller jusqu'au bout du message qu'il délivrait ... Il a dit « Voilà, on a identifié certains problèmes qui sont dus à un fongicide, etc. » mais sans donner le nom et puis il a été pressé de questions pour dire « Tiens quel est ce fongicide ? le CO2, quel est le produit ? ». Il a dit « Là je ne veux rien vous dire, etc. » Et ça c'était très très mal perçu, la conférence de presse a immédiatement viré (...) les journalistes ont compris « Coca-Cola cache des choses. (...) Je n'ai jamais compris pourquoi il ne voulait pas donner le nom des produits parce que le lendemain ils étaient de toute façon dans la presse, ça a complètement décrédibilisé son message. Professeur Dominique Lison, toxicologue.

Troisièmement, des problèmes de coordination handicapent gravement l'entreprise. Certains résultent de cloisonnements structurels, comme celui qui fait obstacle à la communication entre les responsables des aspects techniques et ceux en charge des relations publiques. D'autres semblent relever bien plutôt d'une absence de leadership dans la conduite de la gestion de crise.

« ...au plan toxicologique, j'ai rencontré une demi-douzaine de personnes et chacun avait un morceau de l'information ... Non ce n'était pas du tout coordonné La relation avec chacun individuellement était très bonne, mais c'est vrai qu'il y avait certaines difficultés pour situer qui menait le combat et à qui m'adresser pour avoir telle information ». Professeur Dominique Lison, toxicologue.

4.1.3 Confier la gestion des crises à des équipes plutôt qu'à un individu

La troisième proposition développée par Pearson et Clair (1998) sur le thème de la préparation concerne les équipes en charge de la gestion de crise. Ces deux auteurs pensent que confier la gestion la crise à une équipe plutôt qu'à un individu est de nature à améliorer le bilan des effets et ajoutent, conformément à des travaux antérieurs (Mitroff and Pearson, 1993 ; Mitroff et al, 1996) que cette équipe gagne à être constituée d'experts seniors. Les arguments qui étayent ces propositions sont classiques. Ils reviennent à dire d'une part, que plusieurs individus convenablement coordonnés seront mieux à même qu'un seul d'assumer la charge de travail souvent considérable qu'implique une crise, d'autre part, que la variété requise par la gestion de crise est plus facilement obtenue par un groupe que par un individu, surtout si le groupe est composé d'experts. Il convient de noter liminairement que ces

arguments ne font aucune place aux phénomènes susceptibles de détériorer gravement les performances des groupes, alors qu'il y a tout lieu de penser que les situations de crise constituent un terreau favorable à leur développement.

Même si, respectueux des hypothèses de travail implicitement retenues par Pearson et Clair, on écarte les problèmes liés aux comportements unanimistes (Janis, 1982) et aux menées politiques (Bourgeois et Eisenhardt, 1988), le cas Bornem montre que la proposition avancée par Pearson et Clair mérite à tout le moins d'être précisée. Premièrement, et c'est peut-être le point le plus important, l'alternative entre individu et équipe est par trop restrictive. Le système d'acteurs en charge de la crise Bornem a bien une frontière, ce qui est une caractéristique de l'équipe, mais sa taille s'accroît et sa composition change à mesure que la crise se prolonge et gagne en importance. Des dirigeants de niveau de plus en plus élevé intègrent le système et ce qui est au départ un groupe restreint se transforme progressivement en groupe large. Cette transformation n'est en rien anodine. Comme l'indiquent D. Anzieu et J.-Y. Martin (1990 : 28 et sq.) le passage du groupe restreint (6-13 personnes) au groupe large (25 à 50 personnes) a des effets importants sur le fonctionnement collectif. Alors que le groupe restreint permet des échanges approfondis entre des participants qui ont une perception individualisée de chacun des autres membres, le groupe large n'autorise que des interactions plus superficielles, mieux adaptées à l'échange d'information qu'à la discussion de problèmes délicats. La conduite du groupe devient par ailleurs plus difficile en raison de la tendance à la subdivision. Ce type d'évolution pose des problèmes d'organisation qui ne sont pas sans rapport avec ceux que connaissent les systèmes de commandement en charge des grands incendies (Bigley et Roberts, 2001), mais alors que les services de lutte contre l'incendie sont habitués à devoir faire évoluer le système de commandement à mesure que les forces arrivent sur zone, dans le cas Bornem l'entreprise rencontre un problème qui est pour elle inédit.

Deuxièmement, s'il dispose de compétences plus diverses que celles détenues par n'importe lequel de ses membres, un système d'acteurs ne dispose pas spontanément des compétences indispensables. Ainsi, pendant la crise de juin 1999, le seul médecin que compte le groupe est le médecin du travail de l'entreprise et celui-ci n'a aucune compétence en matière toxicologique. Troisièmement, si l'explication qui sera finalement retenue doit tout à l'élargissement des compétences mobilisées sur le sujet, le mérite en revient à des acteurs extérieurs à l'entreprise et plus précisément au Professeur Benoît Nemery membre du groupe de travail ad hoc créé au sein du Conseil Supérieur d'Hygiène à l'instigation de l'administration. Quatrièmement, une des critiques qui sera faite de la gestion de cette crise

par Douglas Daft, le successeur de Doug Ivester à la tête de la Coca-Cola Company, portera sur le manque de considération accordée aux acteurs de terrain dont la compétence, indéniable, n'en faisait pas pour autant des experts seniors.

Il apparaît à la lumière du cas Bornem que l'efficacité d'un groupe confronté à des phénomènes déconcertants dépend de sa capacité à définir chemin faisant la nature des compétences nécessaires et à s'affranchir des frontières qui le définissent, afin de pouvoir prendre en considération ces compétences, quel que soit leur lieu d'ancrage. Autrement dit, dans les cas de déconcertation avérée, l'idée consistant à définir préalablement la composition d'une équipe de gestion de crise en termes d'expertise semble très insuffisante, voire dangereuse. L'idée d'équipe emporte en effet, avec elle une propension à la clôture que les crises ont tendance à actualiser, alors que la capacité à faire sens d'une situation déconcertante peut résider comme le montre le cas Bornem dans la capacité à repérer et à mobiliser des compétences étrangères au fonctionnement habituel de l'organisation.

4.2 L'image de l'entreprise

Pearson et Clair (1998) estiment que l'issue d'une crise dépend en partie de l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique. S'inspirant de Susskind et Field (1996), ils avancent l'idée qu'une entreprise peut influencer sur la couverture médiatique des incidents auxquels elle est confrontée en développant préalablement des relations positives avec les journalistes. Force est de constater que dans le cas Bornem, la Compagnie ne sera pas en mesure d'endiguer la propagation médiatique qui s'étendra en quelques jours à l'ensemble du globe. En ce qui concerne plus particulièrement la Belgique, cette incapacité va de pair avec une méconnaissance des journalistes qui seront amenés à couvrir l'affaire.

Afin de préciser l'idée qu'une « image préalablement positive (négative) de l'organisation améliore (détériore) les effets positifs (négatifs) d'une crise », Pearson et Clair (1998) suggèrent qu'une entreprise bien perçue par le public disposera de plus de latitude en matière de gestion de crise et qu'à l'inverse une entreprise perçue de façon négative sera plus étroitement surveillée. Cette proposition est raisonnable. Le cas Bornem permet toutefois de la nuancer et de la développer sur deux points.

Bien que cela ne concerne pas la gestion de crise à proprement parler, il convient de noter qu'une fois les produits remis en distribution, la consommation retrouvera rapidement le niveau qu'elle avait avant la crise. L'attachement des consommateurs au produit et le pouvoir dont la marque dispose de ce fait auprès des distributeurs ont certainement atténué l'impact de

la crise. Ceci dit, aucun élément du cas ne permet d'affirmer que la perception de l'entreprise par le grand public a eu une influence significative sur le déroulement de la crise de Bornem. En revanche, l'identité de l'entreprise, la nature, le moment et le lieu de l'incident ont déterminé dans une large mesure l'attention que les médias lui ont accordée. Dans le cas Bornem, tous ces facteurs convergent pour que cette attention soit maximum. Premièrement, Coca-Cola fait partie des entreprises sur lesquelles les journalistes en quête de sensationnel rêvent de pouvoir travailler. Deuxièmement, les intoxications alimentaires sont des phénomènes qui tendent à se raréfier et la tolérance de l'opinion se réduit en conséquence. Troisièmement, la Belgique était en pleine crise de la dioxine et l'opinion publique était donc très sensibilisée aux questions touchant à la sécurité alimentaire. Quatrièmement, les médias du monde entier étaient présents pour couvrir la crise de la dioxine qui avait déjà valu au pays un remaniement ministériel.

En ce qui concerne les relations avec l'administration, celles-ci ont assurément souffert de l'image d'une entreprise ayant le goût du secret et cultivant un sentiment de supériorité.

« et puis Coca-Cola sait mieux que tout le monde. Plus ce goût du secret qui est traditionnel dans la société. Donc au début, il y eut ... ce comportement, je dirais, classique des gens d'une société comme Coca-Cola ». Un agent du Ministère de la santé.

S'il est possible de conclure en disant que le cas Bornem corrobore la proposition de Pearson et Clair pour certaines des parties prenantes, il faut toutefois préciser la portée de cette corroboration. Premièrement, le cas Bornem ne constitue pas un test particulièrement sévère de la proposition. Il serait intéressant de voir si celle-ci est corroborée dans le cas, par exemple, d'une organisation à vocation caritative faisant appel à la générosité du public et mettant en avant le dévouement de ses membres, lorsque cette organisation est convaincue de malversation. Deuxièmement, l'intérêt de la proposition réside dans l'idée qu'investir en image peut amortir l'impact d'une crise à venir, mais elle laisse entière la question de l'importance de l'effort qu'il convient de consentir. Troisièmement, la crise de juin 1999 montre que l'attention des médias dépend de contingences qui échappent au contrôle de l'organisation. Enfin, en anticipant sur la suite de cette contribution, le cas Bornem montre que la crédibilité et la légitimité de l'organisation se construisent largement au cours de la crise et qu'il ne faut donc pas surestimer l'importance de l'image préalablement constituée par rapport à sa gestion en temps réel.

4.3 Les relations avec les parties prenantes extérieures

Pearson et Clair (1998) développent l'idée que les organisations qui construisent des alliances et développent avant la crise la coordination avec les parties prenantes extérieures en partageant information et plans améliorent le bilan des effets. S'appuyant sur des travaux antérieurs d'Ian Mitroff, elles précisent que l'habileté de l'organisation à anticiper les réactions des principales parties prenantes en fonction des enjeux améliore sa capacité à contenir la crise, à relancer l'activité et à apprendre de la crise. S'inspirant notamment de Mitroff & Pearson (1993), Pearson et Clair avancent enfin l'idée que les organisations qui ont développé des relations avec les parties prenantes clé préalablement à la crise accroissent leurs chances d'éviter les incompréhensions et d'accéder à des informations critiques.

Le cas Bornem corrobore largement les propositions avancées par Pearson et Clair (1998). Les chargés de relations publiques de Coca-Cola avaient préalablement développé des liens avec certains responsables de l'administration belge. Ces relations ont été mobilisées par l'entreprise au cours de la crise. Elles auraient sans doute permis d'éviter l'interdiction des produits prononcée le 14 juin 1999 par le Ministre de la Santé, si celui-ci n'avait pas changé depuis peu et avec lui les réseaux d'influence au sein du ministère ; elles ont néanmoins facilité la sortie de crise. En effet, c'est le contact de Coca-Cola au sein de l'administration qui mobilisera le Conseil Supérieur de l'Hygiène et qui recommandera à deux reprises au Ministre de lever l'interdiction sur la base de l'avis rendu par le Conseil. À l'inverse, les relations tendues de l'entreprise avec Karel Van Miert, le commissaire européen belge chargé de la concurrence et allié politique du Ministre de la Santé n'ont certainement pas aidé à l'instauration d'une bonne relation avec ce dernier.

Au-delà de cette corroboration, le cas Bornem permet de développer certains aspects des propositions avancées par Pearson et Clair (1998). Premièrement, il est loisible de penser que la mobilité géographique des salariés de l'entreprise a fait obstacle à la construction de relations de confiance avec les parties prenantes. Deuxièmement, il est sans doute salutaire de faire l'hypothèse que loin d'être monolithiques et statiques, les parties prenantes sont constituées de multiples acteurs qui poursuivent des intérêts divergents, voire contradictoires, qui disposent d'un pouvoir variable en fonction du contexte et qui sont sujets à renouvellement. Dans le cas Bornem, les préoccupations de santé publique revêtent conjoncturellement une telle importance que les porteurs des logiques économiques et industrielles au sein même de l'administration ne peuvent plus faire entendre leur voix.

Troisièmement, il faut tenir compte du fait que l'action efficace est souvent de nature indirecte. Au cas présent, les responsables de l'administration qui pensaient qu'en l'absence d'éléments tangibles il convenait de lever l'interdiction frappant les produits Coca-Cola, ne pouvaient s'opposer à la décision du ministre, mais ils ont pu aider à trouver une issue en mobilisant le Conseil Supérieur de l'Hygiène. Les méthodes d'analyse des parties prenantes, comme celle proposée par Pearson et Mitroff (1993), poussent à une approche à la fois indifférenciée et individualisante des parties prenantes, alors que ces dernières sont souvent profondément hétérogènes et toujours socialisées.

La proposition de Pearson et Clair (1998) de construire préalablement des relations constructives avec les parties prenantes extérieures mérite d'être complétée sur deux autres points. Premièrement, certaines parties prenantes peuvent apparaître en cours de crise et il est donc crucial de pouvoir les identifier chemin faisant et de leur accorder une attention proportionnée à leur importance. Dans le cas Bornem, le centre anti-poison (CAP) de Bruxelles est un exemple de partie prenante « émergente ». En temps normal, le CAP a relativement peu de contact avec l'industrie alimentaire, dans la mesure où l'alimentation ne représente qu'un très faible pourcentage des appels reçus, il est donc difficile de le placer dans le cercle des acteurs avec lesquels il convient d'entretenir des relations suivies. Le CAP va pourtant devenir rapidement un acteur important de la scène médiatique. Alors qu'il reçoit 260 appels en moyenne par jour, le Centre en recevra jusqu'à 700 pendant la crise. Le CAP constituera un point de contact avec les consommateurs d'autant plus essentiel qu'il bénéficie d'une forte crédibilité. De plus, il est une source habituelle d'information des journalistes et ceux-ci vont beaucoup le solliciter tout au long de la crise. Le dispositif de gestion de crise de Coca-Cola se révélera incapable d'apprécier le rôle du CAP et ira même jusqu'à décliner la proposition de dialogue faite par la directrice de ce dernier. Deuxièmement, s'il convient de faire des efforts pour créer des relations positives avec les parties prenantes préalablement identifiables, il est tout aussi important de veiller à ne pas détériorer les relations existantes, quel que soit leur niveau de développement. Ce point est capital, car il faut beaucoup d'énergie pour construire une relation confiante, qu'un peu de maladresse suffit à compromettre. Au cas présent, le Ministère de la santé n'appréciera pas d'apprendre par voie de presse le retrait par l'entreprise des productions des 2, 3 et 4 juin.

4.4 Une communication efficace

La presse internationale jugea sévèrement la politique de communication de l'entreprise au cours de la crise. Le Financial Times du 17 juin 1999 traduit bien le sentiment général : "Coca-Cola seems to have broken nearly all the basic rules (of dealing with crises)". S'exprimant sur la question particulière de la gestion de l'information, Pearson et Clair (1998) assertent que le management de crise est d'autant plus efficace que l'information est diffusée rapidement, précisément, directement et franchement aux principales parties prenantes. Elles ajoutent qu'en situation de crise, refuser de se prononcer sur la véracité d'informations ayant trait à des incidents critiques fait le lit de rumeurs qui vont remplir le vide et amplifier la menace. En ce qui concerne ce volet particulier de la politique de communication, les médias réagissent dans le sens indiqué par Pearson et Clair. Le Wall Street Journal du 18 juin 1999 écrit à ce propos : "Coke's inability or unwillingness to provide prompt information seems to be drawing more attention to the issue than the illnesses themselves". L'analyse du cas Bornem corrobore les deux propositions avancées par Pearson et Clair.

Premièrement, comme le suggèrent Pearson et Clair, le manque de consistance et de cohérence de l'information factuelle délivrée par Coca-Cola favorise la propagation de rumeurs. C'est ainsi qu'il sera imputé un risque d'hémolyse (destruction des globules rouges du sang) à la consommation de Coca-Cola. À l'origine de cette rumeur, l'appel au centre anti-poison (CAP) d'un médecin qui fait état d'un cas d'hémolyse chez un enfant ayant consommé du Coca-Cola. Le CAP transmet cette information à l'inspection des données alimentaires. En dépit de la demande expresse du CAP de ne pas diffuser l'information (il ne s'agit alors que d'une suspicion qui se révélera peu après infondée), les médias qui en ont eu connaissance, la diffusent en l'interprétant et la corrélation devient causalité : "D'après les analyses du centre anti-poison la consommation de Coca-Cola provoque une hémolyse". Peu de temps après, le Ministère de la Santé reprend l'information. Dans son rapport publié en 2000, le groupe de travail ad hoc créé au sein du Conseil Supérieur d'Hygiène estimera que le « seul cas réel où l'hémolyse puisse être mise en rapport avec les boissons Coca-Cola et/ou Fanta » concerne un patient en dialyse, mais ajoute qu'« il est moins certain que cela puisse seulement être imputé à l'absorption de Coca-Cola et/ou de Fanta ».

Deuxièmement, tous les tiers interrogés sans exception font état de leur déception quant à l'information fournie et il s'avère que le comportement de l'entreprise sur ce point a suscité

de la défiance. Au-delà de ses effets directs sur les journalistes, la politique d'information adoptée par l'entreprise va lui aliéner tant les scientifiques et les professionnels de santé, or ceux-ci sont des sources importantes pour les journalistes en raison de leur compétence et de leur indépendance, que l'administration et le Ministre lui-même.

Ainsi, même s'il conclut dans son rapport de mars 2000, « qu'il ne s'agissait pas d'une intoxication par absorption de boissons rafraîchissantes », le groupe de travail ad hoc créé au sein du Conseil Supérieur d'Hygiène y juge sévèrement la qualité de l'information disponible au cours de la crise et le rôle de l'entreprise dans ce domaine.

« Beaucoup d'informations ont circulé par fax, au jour le jour, sans efforts réels pour arriver à un résumé cohérent. Ces communiqués énumèrent sommairement les résultats sans mentionner clairement les prises d'échantillons, les circonstances de conservation, la procédure analytique ou le contrôle de qualité. Involontairement l'information se transforme alors en désinformation. Une banque de données structurée avec des jugements intermédiaires constitue la base essentielle d'un jugement global et final. Un tel rapport de suivi aurait dans un premier temps dû être rédigé par Coca-Cola. Par la suite, il aurait dû être vérifié et complété par l'administration ».

De son côté, le Centre anti-poison dont on a vu l'importance essaye d'obtenir des informations de la part de Coca-Cola et notamment des résultats d'analyse, mais ne les reçoit qu'au compte-gouttes et sans avoir la possibilité d'en discuter. Surprise par ces réticences inhabituelles de la part d'industriels confrontés à des problèmes de qualité, la directrice du CAP en vient à développer un sentiment de suspicion. Or comme cela été indiqué, le CAP est beaucoup sollicité par les journalistes. Ainsi que le souligne Dominique Lison, Professeur en toxicologie, ce sentiment est partagé par les scientifiques qui ne sont pas au contact direct du dossier :

« J'ai des collègues ici dans l'unité qui n'avaient pas les quelques éléments que Coca-Cola m'avaient donnés et qui me disaient 'Non c'est pas vrai, Coca ment'. Leur première réaction fut: « Ils nous cachent quelque chose, ce n'est pas possible ».

La proposition de Pearson et Clair consistant à diffuser rapidement, précisément, directement et franchement l'information peut paraître naïve, mais lorsque la crise est publique la dissimulation et la manipulation de l'information risque fort d'être contre-productive, parce

que les tiers ne se contentent pas de l'information que l'entreprise veut bien leur fournir ; ils s'efforcent de la recouper. Comme le confie un proche collaborateur du Ministre de la Santé :

« ... je savais qu'il (un représentant de l'entreprise) savait des choses et il ne nous disait rien. »

À propos d'une demande d'explication relative à une tentative d'extorsion de fonds qui intervient fin mai 1999 et qui repose sur une menace de contamination des produits à l'encontre de Coca-Cola Allemagne, c'est le Ministre lui-même qui se sent dupé :

« J'ai demandé des explications à ce moment-là. Ils me donnaient des explications assez farfelues. Je les ai fait vérifier par l'administration qui me disait "non, ce n'est pas ça !". On donnait une toute autre explication à l'administration allemande. (...) la confiance qui restait encore a diminué. »

Il convient toutefois d'ajouter par rapport aux propositions de Pearson et Clair, que les tiers attendent non seulement des informations, mais aussi des explications. Le Ministre de la Santé exprime très clairement son attente en la matière :

« Elle (la crise) était compliquée parce qu'on ne trouvait pas la cause et donc il fallait chercher la solution d'une autre façon (...) J'avais immédiatement compris que je ne devais pas dire : « aussi longtemps que tu ne m'as pas répondu sur le fond du problème, je bloque. (...) donc immédiatement, je dis, si tu trouves tant mieux, si tu ne trouves pas, j'accepte que tu ne trouves pas, mais alors remplace tout ! »

Or une explication, c'est précisément ce que déconcertée, Coca-Cola est incapable de produire. D'un côté, il est indéniable qu'il y a eu à l'amorce de la crise un problème de qualité, mais le retrait des lots concernés ne permet pas d'enrayer le phénomène. Dès lors la propagation des malaises devient incompréhensible.

« Pourquoi est-ce qu'il y aurait un problème dans le Coca-Cola (...) produit à l'usine d'Anvers, et pourquoi, il y avait simultanément un problème dans des canettes de Coca-Cola embouteillées à l'usine de Gand et en même temps dans des canettes de Fanta, aussi à l'usine de Gand, ou venant de l'usine de Dunkerque. Des produits totalement différents, (...) de provenance différente, dont les matières premières servant à la fabrication viennent de sources différentes. Donc pour nous ingénieurs, il n'y avait pas d'explication scientifique. Il n'y en avait pas pour Coca-Cola non plus, ils ne pouvaient pas nous en fournir. » Un inspecteur de l'Inspection générale des denrées alimentaires.

Si la rétention ou la manipulation de l'information sont des comportements potentiellement dangereux, la communication directe et franche recommandée par Pearson et Clair ne peut pas être pour autant systématiquement recommandée. Dans le cas Bornem, selon l'évaluation publiée en mars 2000, par le groupe de travail ad hoc du Conseil Supérieur d'Hygiène :

« L'explication la plus plausible des phénomènes observés était la présence d'une mauvaise odeur ou d'un mauvais goût, qui a provoqué chez les personnes sensibles une réaction psychosomatique avec des plaintes réelles comme, des nausées, des vomissements, ayant pour conséquence un malaise général. Suite à la publicité qui y fut accordée dans l'école de Bornem auprès du public et dans d'autres écoles – au moment de la crise de la dioxine et de l'inquiétude générale sur la qualité de nos aliments - ces plaintes se sont propagées parmi l'ensemble de la population. L'incident dans sa globalité présente toutes les caractéristiques du phénomène "mass sociogenic illness" (MSI). Une telle épidémie – également connue sous le nom de "mass psychogenic illness" (...) – commence souvent par un stimulus sensoriel désagréable qui provoque des plaintes réelles chez des personnes sensibles. Il est important de discerner cela rapidement et de veiller à ce que la population soit rassurée sans surmédicaliser l'ensemble du problème. Il ne s'agit pas d'une tâche facile, qui de surplus n'est pas toujours bien accueillie ni par la société qui laisse entendre des reproches de vouloir étouffer l'affaire, ni par les patients qui éprouvent de réels problèmes.

L'hypothèse de la MSI reste aujourd'hui encore la seule qui permette de rendre compte des incidents qui ont suivi celui du 8 juin. Lorsqu'elle est avancée, le 16 juin par le Professeur Nemery au sein du groupe de travail ad hoc du Conseil Supérieur d'Hygiène ni l'entreprise (pour des raisons évidentes), ni l'administration (déconsidérée par la gestion calamiteuse de la contamination à la dioxine) ne peuvent la livrer à l'opinion publique. Comme le confie un inspecteur de l'IGDA :

« ... mass sociogenic illness, ça se traduit en première page des journaux : les gens étaient fous. (...) C'est ça qu'ils vont traduire les journalistes. Ils vont traduire les gens étaient fous. On peut pas dire aux gens qu'ils sont fous. Donc l'explication plausible, on ne peut pas leur dire que c'était cela. Quadrature du cercle ».

Seuls les scientifiques et les médecins peuvent être entendus. Une solution consiste donc à favoriser leur ralliement à cette thèse et à les pousser à s'exprimer publiquement sur le sujet, mais par sa politique de communication l'entreprise se les est aliénés.

4.5 Le continuum échec – succès

À la différence de beaucoup de leurs prédécesseurs, Pearson et Clair (1998) considèrent qu'il faut s'abstenir de catégoriser de façon dichotomique l'issue d'une crise. Ils estiment que les effets d'une crise sont rarement tout d'une pièce, quelle que soit la partie prenante considérée, et qu'ils mêlent, certes à des degrés très divers, aspects positifs et négatifs. Le cas Coca-Cola corrobore cette proposition. Bien que cette crise ait eu des conséquences très fâcheuses pour l'entreprise, elle a eu également des effets positifs.

Côté négatif, il y a bien sûr l'impact financier que les responsables de l'entreprise chiffrent à 103 millions de US\$, mais qui atteindrait le double si on ajoutait aux dépenses l'effet des ventes perdues (Johnson and Peppas, 2003). Au-delà, des effets immédiats, ce sont bien sûr les dégâts causés à la réputation et à l'image mondiale de la firme qu'il faut prendre en compte. En effet, loin de se cantonner à la Belgique, l'événement a pris une dimension «globale» et enclenché de multiples effets. Certains furent très semblables à ceux que l'entreprise a connus en Belgique : retraits de produits, comme en Allemagne, en Espagne ou aux Pays-Bas, et interdiction à la vente, comme en Côte d'Ivoire. Partout l'entreprise a dû s'employer à rassurer les consommateurs et les clients importants, mais aussi les gouvernements. Si la crise a partout déprimé la demande, l'affaiblissement de la marque a donné, ici ou là, des idées à la concurrence, comme en Corée où certaines firmes locales cherchèrent à tirer profit des problèmes rencontrés par Coca-Cola ou encore en Inde où c'est Pepsi qui tenta d'exploiter la situation.

Côté positif, la crise a indéniablement provoqué des effets d'apprentissage et ce à plusieurs niveaux. À un premier niveau, celui des règles et procédures, l'apprentissage s'est fait dans plusieurs directions. Premièrement dans le domaine technique où notamment le contrôle des matières premières a été considérablement renforcé et la traçabilité des produits améliorée. Deuxièmement, l'apprentissage a été sensible en matière de gestion des relations avec les consommateurs (gestion des plaintes notamment), les médias (réactivité par rapport aux questions) et l'administration (contacts fréquents et échanges d'informations, notamment sur les plaintes de consommateurs).

À un second niveau, c'est la philosophie managériale qui a subi une inflexion importante avec l'arrivée de Doug Daft à la tête de la Coca-Cola Company. Très rapidement, celui-ci a réduit le nombre de niveaux hiérarchiques et décentralisé les décisions (Johnson and Peppas, 2003). Paradoxalement, la proposition de Pearson et Clair ne nous apprend rien et mérite pourtant l'attention. Elle ne nous apprend rien parce que chacun sait bien qu'un phénomène, quel qu'il soit et quel que soit l'acteur dont on adopte le point de vue, recèle toujours à la fois des éléments positifs et des éléments négatifs. Elle mérite pourtant l'attention, parce que cette évidence peut être facilement oubliée une fois la crise passée et parce qu'une vision manichéenne des choses n'est pas propice à l'apprentissage.

Le tableau suivant résume les analyses qui viennent d'être exposées. La colonne de gauche rappelle les propositions de Pearson et Clair et – en italiques – certains des arguments qui les étayent. La colonne de droite expose les enseignements tirés de la confrontation de ces propositions avec le cas Bornem. Certains de ces enseignements relèvent d'une logique infirmationniste, d'autres permettent de développer le modèle de Pearson et Clair.

Tableau résumant les enseignements tirés du cas Bornem

Les propositions de Pearson et Clair et quelques uns des arguments qui les étayent.	Les enseignements tirés du cas Bornem
<p>Les dirigeants ont tendance à penser qu'un modeste effort de préparation leur permet d'immuniser leur organisation contre les risques d'une crise.</p> <p><i>La pratique d'exercices variés améliore la qualité des réponses à une situation de crise.</i></p>	<p>Le cas Bornem met en évidence une insuffisante fiabilité technique, mais il ne révèle pas tant l'insuffisance des efforts que le caractère non systématique de ces efforts.</p> <p><i>Cette proposition est sans doute moins pertinente pour les situations inédites que pour les situations répertoriées, mais même dans ce cas la question demeure de savoir comment une organisation peut décider du bon équilibre coûts/bénéfices de la préparation.</i></p>
<p>Le scepticisme des dirigeants quant à la nécessité de se préparer fait obstacle à l'adoption de bonnes pratiques en matière de management de crise.</p> <p><i>À cela deux raisons, l'une d'ordre matériel : si les responsables ne sont pas convaincus des mérites de la chose, ils seront peu enclins à la financer, l'autre d'ordre symbolique : le manque d'engagement de leurs dirigeants poussera les salariés à ne se conformer que de façon superficielle.</i></p>	<p>Le fait que les dirigeants de l'entreprise n'envisagent pas l'hypothèse d'une crise politico-médiatique d'ampleur mondiale explique sans doute en partie l'état d'impréparation où se trouve l'organisation au moment de la crise.</p> <p><i>Dans le cas de Bornem, aucun élément ne permet d'affirmer que la recherche d'économies a été à l'origine du problème.</i></p>
<p>Confier la gestion de crise à une équipe plutôt qu'à un individu est de nature à améliorer le bilan des effets.</p>	<p>La notion d'équipe est inadéquate dans le cas étudié parce qu' :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ il s'agit plus d'un système d'acteurs que d'une équipe. ○ elle ne fait aucune place aux phénomènes

<p><i>Cette équipe gagne à être constituée d'experts seniors.</i></p>	<p>susceptibles de détériorer gravement les performances des groupes, alors qu'il y a tout lieu de penser que les situations de crise constituent un terreau favorable à leur développement.</p> <p>L'idée consistant à définir préalablement la composition d'un groupe de gestion de crise en termes d'expertise semble très insuffisante, voire dangereuse.</p> <p>L'efficacité d'un groupe confronté à des phénomènes déconcertants suppose la capacité de définir chemin faisant la nature des compétences nécessaires et de s'affranchir des frontières qui le définissent, <i>afin de pouvoir prendre en considération ces compétences, quel que soit leur lieu d'ancrage</i></p>
<p>Une image préalablement positive (négative) de l'organisation améliore (détériore) les effets positifs (négatifs) d'une crise.</p> <p><i>L'entreprise peut influencer sur la couverture médiatique des incidents auxquels elle est confrontée en développant préalablement des relations positives avec les journalistes.</i></p>	<p>Le cas Bornem corrobore la proposition de Pearson et Clair pour certaines des parties prenantes, mais</p> <ul style="list-style-type: none"> • il ne constitue pas un test particulièrement sévère de la proposition. • la proposition laisse entière la question de l'importance de l'effort qu'il convient de consentir. • Il ne faut pas surestimer l'importance de l'image préalablement constituée par rapport à sa gestion en temps réel. • <i>l'attention des médias dépend de contingences qui échappent au contrôle de l'organisation.</i>
<p>Les organisations qui construisent des alliances et développent avant la crise la coordination avec les parties prenantes extérieures en partageant information et plans améliorent le bilan des effets.</p>	<p>Le cas Bornem corrobore largement la proposition. Mais les investissements relationnels sont constamment menacés par les changements concernant tant les acteurs internes qu'externes. En outre, certaines parties prenantes peuvent apparaître en cours de crise et il est donc crucial de pouvoir les identifier chemin faisant et de leur accorder une attention proportionnée à leur importance.</p> <p>S'il convient de faire des efforts pour créer des relations positives avec les parties prenantes préalablement identifiables, il est tout aussi important de veiller à ne pas détériorer les relations existantes.</p>
<p>Le management de crise est d'autant plus efficace que l'information est diffusée rapidement, précisément, directement et franchement aux principales parties prenantes.</p> <p>Refuser de se prononcer sur la véracité d'informations ayant trait à des incidents critiques fait le lit de rumeurs qui vont remplir le vide et amplifier la menace.</p>	<p>Le cas Bornem corrobore ces deux propositions.</p> <p><i>Il convient toutefois d'ajouter que les tiers attendent non seulement des informations, mais aussi des explications.</i></p> <p><i>Or une explication, c'est précisément ce que déconcertée, Coca-Cola est incapable de produire.</i></p>
<p>Les effets d'une crise sont rarement tout d'une pièce quelle que soit la partie prenante considérée.</p>	<p>Le cas Bornem corrobore cette proposition.</p>

Les enseignements les plus significatifs du cas Bornem tiennent à la situation exposée et finalement assez rarement documentée dans la littérature où une organisation de taille mondiale à la compétence reconnue se trouve profondément et durablement déconcertée. Cette caractéristique conduit à s'interroger sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en

tirant parti de situations répertoriées et à accorder davantage d'importance aux capacités de l'organisation à faire sens d'une situation proprement inédite. Autrement dit, le cas Bornem souligne le caractère statique d'une approche consistant à accumuler des ressources et son inadéquation à des situations où le problème est à construire et les relations avec les parties prenantes à bâtir chemin faisant.

5 Discussion

Cette section vise à discuter des limites de cette recherche et des perspectives qu'elle ouvre. Sur le premier point, il convient d'insister sur les limites inhérentes au dispositif de recherche mis en œuvre. Premièrement, si la nature du cas a empêché de traiter la proposition relative à l'érosion des croyances des victimes, les choix méthodologiques, notamment le type d'entretien retenu et la compétence des chercheurs, n'ont pas permis de tester les arguments d'ordre psychanalytique avancés par Pearson et Clair.

Deuxièmement, la crise a eu une dimension internationale. Le poids d'Atlanta a été considérable en raison, d'une part du contrôle exercé sur les acteurs locaux dès avant le 8 juin, d'autre part de l'intervention directe de la direction du groupe après la décision gouvernementale d'interdire à la vente et de rappeler tous les produits Coca-Cola. Cette double influence a pu être retracée et appréciée au cours de l'investigation qui a été menée, mais aucun des responsables en poste à Atlanta et présent à Bruxelles à partir de la mi-juin n'a été interviewé. Ces entretiens auraient permis notamment d'éclairer certains aspects d'ordre culturel et cognitif. Les éléments dont nous disposons donnent à penser qu'ignorant tout du contexte belge Atlanta a interprété la situation en se concentrant sur les aspects techniques et médicaux et en a conclu que les premiers étaient sous contrôle et que les seconds étaient sans gravité. Autrement dit, tout semble s'être passé comme si Atlanta avait procédé à une interprétation de la forme ou du motif sans considérer le fond. Il aurait bien sûr été intéressant de tester cette hypothèse et d'étudier les mécanismes psycho-sociologiques à l'œuvre dans cette scotomisation du contexte.

Le cas Bornem a permis de mettre à l'épreuve une large part des arguments qui sous-tendent le modèle proposé par Pearson et Clair (1998). Il est toutefois possible d'aller au-delà de ces résultats en revenant aux fondements de la démarche entreprise par Pearson et Clair (1998). Celle-ci consiste à éclairer la crise à partir de trois sources disciplinaires distinctes : l'analyse psychologique tout d'abord, qui met en valeur l'impact des dispositions individuelles sur les situations de crise, l'éclairage socio-politique ensuite, qui insiste sur l'effondrement du

système de rôles et la capacité de l'organisation à faire sens de la situation, l'approche techno-structurelle enfin, qui insiste sur les effets résultant de la combinaison des structures organisationnelles et des dispositifs managériaux (procédures, politiques, pratiques et routines) avec les facteurs situationnels.

Si l'on considère le cas Bornem à la lumière des éclairages disciplinaires qui viennent d'être rappelés, il est possible de compléter l'ensemble des propositions énoncé par Pearson et Clair de la manière suivante. Premièrement, les réflexions d'ordre psychologique touchant aux dispositions individuelles ne sont véritablement mobilisées par Pearson et Clair que pour éclairer la propension des organisations à se préparer effectivement à affronter des crises. Le cas Bornem (ceci est très net en ce qui concerne les porte-parole de l'entreprise) corrobore des observations déjà anciennes (Holsti, 1971 ; Weick, 1983) qui soulignent la grande dispersion des capacités individuelles à réagir adéquatement dans des situations de stress. Deuxièmement, en ce qui concerne l'exploitation de l'approche socio-politique, le cas Bornem montre que l'état dans lequel se trouvait l'organisation (cf. supra) ne permettait pas d'apprécier convenablement le contexte socio-politique et donc d'interpréter les signaux reçus au cours du mois de mai. Il corrobore la thèse de Karl Weick (1993) que la capacité à faire sens collectivement dépend étroitement de la capacité à structurer un système de rôles adéquat. Il est donc envisageable de compléter également sur ce point le jeu de propositions avancé par Pearson et Clair. En ce qui concerne enfin, l'approche techno-structurelle inspirée des travaux de Charles Perrow (1984), le cas Bornem suggère de considérer que complexité et couplage étroit ne sont pas seulement à rechercher du côté des agencements organisationnels et des dispositifs managériaux, mais qu'ils peuvent également caractériser le contexte dans lequel se trouve l'organisation. Dans le cas Bornem, ce contexte s'apparente à ce qu'Emery et Trist (1965) appellent un champ turbulent. La dynamique du système ne procède pas seulement des actions et réactions délibérées des principales parties-prenantes, les perturbations émergent aussi du terrain. Ce que les auteurs expriment joliment en disant : « The 'ground' is in motion ».

6 Conclusion

S'inscrivant dans la voie ouverte par Donald Campbell (1975) et ultérieurement balisée par Robert Yin (1989), la présente contribution avait pour ambition de tester au moyen d'un cas les propositions développées par Christine Pearson et Judith Clair dans « Reframing Crisis Management ». Publié en 1998, cet article, qui se donnait pour objectif d'intégrer différentes approches du management de crise, a été retenu en raison de ses caractéristiques paradoxales.

D'un côté, il s'agit d'un des articles les plus fréquemment cités sur le thème, de l'autre, le système de propositions qu'il développe n'avait pas, à notre connaissance et à ce jour, été testé.

Le choix du cas a été guidé par cette idée, centrale dans la définition de Pearson et Clair, comme dans les travaux d'autres spécialistes (Turner, 1976 ; Lagadec, 1991 : 56-57 ; Weick, 1993), que la propriété essentielle de la crise est de déconcerter. Outre qu'il satisfait à ce critère, le cas Bornem présente l'avantage d'exposer une situation finalement assez rarement documentée dans la littérature où une organisation de taille mondiale et à la compétence reconnue se trouve profondément et durablement déconcertée. S'il corrobore une large part des propositions avancées dans « Reframing Crisis Management », le cas Bornem conduit à en nuancer certaines et suggère d'en développer d'autres.

Un des enseignements importants du cas est que la notion de préparation à la crise mérite d'être reconsidérée. Premièrement et contrairement à ce que suggère Pearson et Mitroff (1993), il est douteux que l'on puisse guider l'apprentissage des organisations à partir de typologies reposant sur les caractéristiques de l'incident qui amorce la crise. En l'occurrence l'incident de Bornem est un classique de l'industrie alimentaire et l'entreprise est préparée à y faire face. La crise procède d'une rencontre fortuite entre un incident (un produit défectueux est mis sur le marché), le lieu où il intervient (une école) et le contexte belge de l'époque (crise de la dioxine et élections générales). Autrement dit, si on ne considère pas le fond, il ne sert pas à grand-chose d'étudier la figure. Deuxièmement, le cas Bornem invite à relativiser les avantages qu'il est possible de tirer des investissements relationnels préalablement effectués, parce que bon nombre des parties prenantes seront identifiées chemin faisant et que d'autres, que l'on croyait connaître, ne joueront pas le rôle attendu. Il ne saurait être question ici de sous-estimer l'importance d'un capital relationnel patiemment construit, mais l'étude du cas Bornem montre l'importance des interactions développées dans le temps de la crise. Le fait qu'il soit difficile de se faire de véritables alliés dans l'urgence, doit justement conduire à veiller à ne pas indisposer des acteurs cruciaux. En ignorant ce principe et en se montrant incapable de satisfaire leurs attentes, notamment en matière d'information, Coca-Cola a suscité de la défiance et s'est aliéné des soutiens qui auraient pu être précieux.

Finalement, l'étude du cas Bornem souligne le caractère statique d'une approche consistant à accumuler des ressources et son inadéquation à des situations où le problème est à construire et les relations avec les parties prenantes à bâtir chemin faisant. Elle conduit à s'interroger sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en tirant parti de situations répertoriées et invite à

accorder davantage d'importance aux capacités de l'organisation à faire sens des situations inédites et déconcertantes.

Bibliographie

Anzieu D. et J.-Y. Martin 1990

La dynamique des groupes restreints, Paris : PUF.

Bigley, G.A., and K.H. Roberts 2001

The Incident Command System : High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments, *Academy of Management Journal*, 44, 1281-1300.

Bourgeois, L. J., and K. M. Eisenhardt 1988

Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, bourgeois 34: 7, 816-835.

Campbell, D. T. 1975

“Degrees of Freedom” and the Case Study, *Comparative Political Studies*, 8: 2, 178-193.

Coleman, L. 2006

Frequency of Man-Made Disasters in the 20th Century, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14:1, 3-11.

Eisenhardt, K. M. 1989

Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.

Elfring, T., and H. W. Volberda 2001

Schools of Thought in Strategic Management : Fragmentation, Integration or Synthesis in T. Elfring and H. W. Volberda (Eds.) *Rethinking Strategy*, 1-25, Thousand Oaks, CA: Sage.

Emery, F.E., and E.L. Trist (1965)

The Causal Texture of Organisational Environments, *Human relations*, 18, 21-32.

Hambrick D. C. (2007)

The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing? *Academy of Management Journal*, 50: 6, 1346-1352.

Holsti, O.E. 1971

Crisis, Stress, and Decision Making, *International Social Science Journal*, 23:1, 53-67.

Janis, I. L. 1982

Victims of Groupthink, Boston: Houston Mifflin.

Johnson, V., and S. C. Peppas 2003

Crisis Management in Belgium: the Case of Coca-Cola, *Corporate Communications: An International Journal*, 8:1, 18-22.

Kacmar, K. M., and J. M. Whitfield, 2000

« An Additional Rating Method for Journal Articles in the Field of Management », *Organizational Research Methods*, 3, 392-406.

Koenig G. 2007

« Karlene Roberts, l'exigence de fiabilité » in Th. Loilier et A. Tellier (eds.) *Les grands auteurs en stratégie*, Mondeville : EMS, 245-262.

Lagadec P. 1991

La gestion des crises, Paris : McGraw-Hill.

- McConnell, A., and L. Drennan 2006
Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14: 2, 59-70.
- Mitroff, I.I., and R. H. Kilmann, 1984
Corporate Tragedies: Product Tampering, Sabotage, and other Catastrophes, New York: Praeger.
- Mitroff, I.I., R. O. Mason, and C. M. Pearson 1994
Framebreak, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I., T. Pauchant, and P. Shrivastava 1988
Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management, *Technological Forecasting and Social Change*, 33: 83-107.
- Mitroff, I.I., C. M. Pearson, and L. K. Harrigan 1996
The Essential Guide to Managing Corporate Crises, New York: Oxford University Press.
- Nemery, B., B. Fischler, M. Boogaerts, D. Lison, and J. Willems 2002
The Coca-Cola Incident in Belgium, June 1999, *Food and Chemical Toxicology*, 40:11, 1657-1667.
- Pearson, C.M., and J. A. Clair 1998
Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23:1, 59-76.
- Pearson, C., and I.I. Mitroff 1993
From Crisis-prone to Crisis- prepared, *Academy of Management Executive*, 7: 48-59.
- Perrow, C. 1984
Normal accidents: Living with High-Risk Technologies, New York : Basic Books.
- Roberts, K.H., and R.G. Bea 2001
“Must Accidents Happen? Lessons From High-Reliability Organizations”, *Academy of Management Executive*, 15: 3, 70-79.
- Smart, C, and I. Vertinsky 1977.
Designs for Crisis Decision Units. *Administrative Science Quarterly*, 22: 640-657.
- Susskind, L., and P. Field 1996
Dealing with an Angry Public. New York: Free Press.
- Starbuck, W. H., and F. J. Milliken, 1988.
Challenger: Fine-tuning the Odds until Something Breaks. *Journal of Management Studies*, 25: 319-340.
- Schwartz, H. S. 1987.
On the Psychodynamics of Organizational Disaster: The Case of the Space Shuttle Challenger. *Columbia Journal of World Business*, 22: 59-68.
- Turner, B. 1976.
The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.
- U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board 2007
BP Texas City Final Investigation Report, March 20.
- Weick, K.E. 1993
The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick K.E. 1983
Stress in Accounting Systems, *The Accounting Review*, 58:2, 350-374.

Yin, R. K. 1989

Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks, CA: Sage.