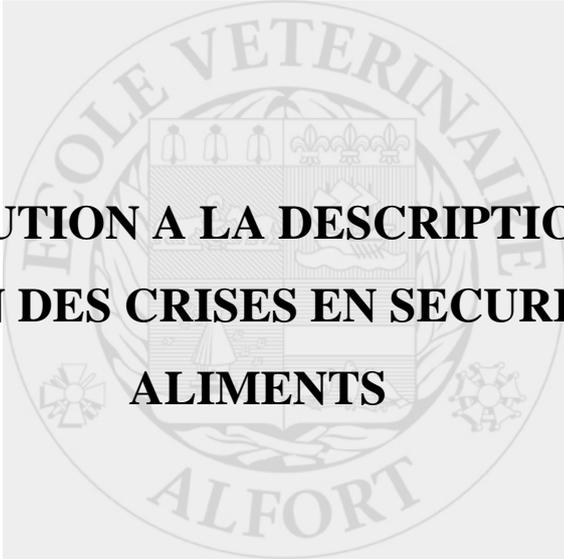


Année 2007



**CONTRIBUTION A LA DESCRIPTION DE LA
GESTION DES CRISES EN SECURITE DES
ALIMENTS**

THESE

Pour le

DOCTORAT VÉTÉRINAIRE

Présentée et soutenue publiquement devant

LA FACULTE DE MEDECINE DE CRETEIL

le.....

par

Sophie-Anne, Alexandra TUDAL, épouse DUBREUIL

Né (e) le 16 mars 1971 à Vitry-sur-Seine (94)

JURY

Président : M.

Professeur à la Faculté de Médecine de CRETEIL

Membres

Directeur : M. BOLNOT

Assesseur : M. BENET

Professeurs à l'Ecole Vétérinaire d'ALFORT

LISTE DES MEMBRES DU CORPS ENSEIGNANT

Directeur : M. le Professeur COTARD Jean-Pierre

Directeurs honoraires : MM. les Professeurs MORAILLON Robert, PARODI André-Laurent, PILET Charles, TOMA Bernard

Professeurs honoraires: MM. BUSSIERAS Jean, CERF Olivier, LE BARS Henri, MILHAUD Guy, ROZIER Jacques

DEPARTEMENT DES SCIENCES BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES (DSBP)

Chef du département : M. BOULOUIS Henri-Jean, Professeur - Adjoint : M. DEGUEURCE Christophe, Professeur

<p>-UNITE D'ANATOMIE DES ANIMAUX DOMESTIQUES Mme CREVIER-DENOIX Nathalie, Professeur M. DEGUEURCE Christophe, Professeur* Mlle ROBERT Céline, Maître de conférences M. CHATEAU Henri, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE PATHOLOGIE GENERALE , MICROBIOLOGIE, IMMUNOLOGIE Mme QUINTIN-COLONNA Françoise, Professeur* M. BOULOUIS Henri-Jean, Professeur</p> <p>-UNITE DE PHYSIOLOGIE ET THERAPEUTIQUE M. BRUGERE Henri, Professeur Mme COMBRISSEON Hélène, Professeur* M. TIRET Laurent, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE PHARMACIE ET TOXICOLOGIE Mme ENRIQUEZ Brigitte, Professeur * M. TISSIER Renaud, Maître de conférences M. PERROT Sébastien, Maître de conférences</p> <p>-UNITE : BIOCHIMIE M. MICHAUX Jean-Michel, Maître de conférences M. BELLIER Sylvain, Maître de conférences</p>	<p>- UNITE D'HISTOLOGIE , ANATOMIE PATHOLOGIQUE M. CRESPEAU François, Professeur M. FONTAINE Jean-Jacques, Professeur * Mme BERNEX Florence, Maître de conférences Mme CORDONNIER-LEFORT Nathalie, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE VIROLOGIE M. ELOIT Marc, Professeur * Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences</p> <p>-DISCIPLINE : PHYSIQUE ET CHIMIE BIOLOGIQUES ET MEDICALES M. MOUTHON Gilbert, Professeur</p> <p>-DISCIPLINE : GENETIQUE MEDICALE ET CLINIQUE M. PANTHIER Jean-Jacques, Professeur Mlle ABITBOL Marie, Maître de conférences</p> <p>-DISCIPLINE : ETHOLOGIE M. DEPUTTE Bertrand, Professeur</p> <p>-DISCIPLINE : ANGLAIS Mme CONAN Muriel, Ingénieur Professeur agrégé certifié</p>
---	---

DEPARTEMENT D'ELEVAGE ET DE PATHOLOGIE DES EQUIDES ET DES CARNIVORES (DEPEC)

Chef du département : M. FAYOLLE Pascal, Professeur - Adjoint : M. POUCHELON Jean-Louis , Professeur

<p>- UNITE DE MEDECINE M. POUCHELON Jean-Louis, Professeur* Mme CHETBOUL Valérie, Professeur M. BLOT Stéphane, Maître de conférences M. ROSENBERG Charles, Maître de conférences Mme MAUREY Christelle, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE CLINIQUE EQUINE M. DENOIX Jean-Marie, Professeur M. AUDIGIE Fabrice, Maître de conférences* Mme GIRAUDET Aude, Professeur contractuel Mme MESPOULHES-RIVIERE Céline, Maître de conférences contractuel M. PICCOT-CREZOLLET Cyrille, Maître de conférences contractuel</p> <p>-UNITE DE REPRODUCTION ANIMALE Mme CHASTANT-MAILLARD Sylvie, Maître de conférences* (rattachée au DPASP) M. NUDELMANN Nicolas, Maître de conférences M. FONTBONNE Alain, Maître de conférences M. REMY Dominique, Maître de conférences (rattaché au DPASP) M. DESBOIS Christophe, Maître de conférences Mlle CONSTANT Fabienne, Maître de conférences (rattachée au DPASP) Mlle LEDOUX Dorothée, Maître de conférences contractuel (rattachée au DPASP)</p>	<p>- UNITE DE PATHOLOGIE CHIRURGICALE M. FAYOLLE Pascal, Professeur * M. MAILHAC Jean-Marie, Maître de conférences M. MOISSONNIER Pierre, Professeur Mme VIATEAU-DUVAL Véronique, Maître de conférences Mlle RAVARY Béatrice, Maître de conférences (rattachée au DPASP) M. ZILBERSTEIN Luca, Maître de conférences contractuel M. HIDALGO Antoine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE RADIOLOGIE Mme BEGON Dominique, Professeur* Mme STAMBOULI Fouzia, Maître de conférences contractuel</p> <p>-UNITE D'OPHTALMOLOGIE M. CLERC Bernard, Professeur* Mlle CHAHORY Sabine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE PARASITOLOGIE ET MALADIES PARASITAIRES M. CHERMETTE René, Professeur M. POLACK Bruno, Maître de conférences* M. GUILLOT Jacques, Professeur Mme MARIGNAC Geneviève, Maître de conférences contractuel Mlle HALOS Lénaïg, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE NUTRITION-ALIMENTATION M. PARAGON Bernard, Professeur * M. GRANDJEAN Dominique, Professeur</p>
--	--

DEPARTEMENT DES PRODUCTIONS ANIMALES ET DE LA SANTE PUBLIQUE (DPASP)

Chef du département : M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences - Adjoint : Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences

<p>-UNITE DES MALADIES CONTAGIEUSES M. BENET Jean-Jacques, Professeur* Mme HADDAD/ HOANG-XUAN Nadia, Maître de conférences Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences</p> <p>-UNITE D'HYGIENE ET INDUSTRIE DES ALIMENTS D'ORIGINE ANIMALE M. BOLNOT François, Maître de conférences * M. CARLIER Vincent, Professeur Mme COLMIN Catherine, Maître de conférences M. AUGUSTIN Jean-Christophe, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : BIOSTATISTIQUES M. SANAA Moez, Maître de conférences</p>	<p>- UNITE DE ZOOTECHNIE, ECONOMIE RURALE M. COURREAU Jean-François, Professeur M. BOSSE Philippe, Professeur Mme GRIMARD-BALLIF Bénédicte, Professeur Mme LEROY Isabelle, Maître de conférences M. ARNE Pascal, Maître de conférences M. PONTER Andrew, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE PATHOLOGIE MEDICALE DU BETAIL ET DES ANIMAUX DE BASSE-COUR M. MILLEMANN Yves, Maître de conférences* Mme BRUGERE-PICOUX Jeanne, Professeur (rattachée au DSBP) M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences M. ADJOU Karim, Maître de conférences</p>
--	--

Mme CALAGUE, Professeur d'Education Physique * Responsable de l'Unité AERC : Assistant d'Enseignement et de Recherche Contractuel

REMERCIEMENTS

A mon jury de thèse :

A Monsieur le Professeur
de la faculté de Médecine de Créteil

Qui nous a fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury de thèse
Hommage respectueux

A Monsieur Bolnot, Professeur à l'Ecole Vétérinaire d'Alfort

Qui nous a fait l'honneur d'accepter de diriger cette thèse
Qu'il soit assuré de ma vive reconnaissance

A Monsieur Bénet, Professeur à l'Ecole Vétérinaire d'Alfort

Qui a bien voulu participer à ce jury
Qu'il soit assuré de ma gratitude

En tout premier lieu, je tiens à remercier ma maman pour toutes ces années de patience, de compréhension et d'amour.

A mon père et ma grand-mère qui n'auront pas eu la joie de me voir docteur. Je pense à eux.

Merci aussi à mon amour, Sébastien, qui a pris le risque de partager ma vie.

A Jules, le plus adorable des bébés et futur « Schumi » !...

A la p'tite bidouille et à Dadou, que la maison est triste quand ils ne sont pas là ! ...

A Claude et Laetitia qui sont venus agrandir ma si petite famille ...

A ma belle famille et à tous les amis d'Uzerche, la perle du Limousin...

Contribution à la description de la gestion des crises en sécurité des aliments.

NOM et Prénom : TUDAL – DUBREUIL Sophie-Anne

RESUME :

La sécurité des aliments est un sujet sensible pour le consommateur. Malgré les progrès effectués en matière de maîtrise de l'hygiène, de contrôle des risques, les dangers persistent et un incident peut très rapidement entraîner une crise, l'évènement subissant l'amplification médiatique. Outre le côté imprévisible des accidents dans le domaine alimentaire, cette évolution de la situation est souvent le résultat d'un manque de préparation et d'anticipation de la part des professionnels niant la possibilité d'apparition d'une telle situation.

Aussi une meilleure gestion de crise va consister d'une part à éviter l'incident initial en diminuant les risques de contamination des produits par la mise en application des méthodes de type HACCP mais également à préparer les professionnels à accepter l'éventualité d'une crise et à s'y préparer en conséquence.

Mots-clés : sécurité des aliments, gestion de crise, risque alimentaire, HACCP, GBPH, communication, retrait/rappel produit, labellisation, traçabilité.

JURY :

Président : Pr

Directeur : Pr Bolnot

Assesseur : Pr Bénet

Adresse de l'auteur :

TUDAL – DUBREUIL Sophie-Anne

27 bis rue de Paris

60530 Neuilly-en-Thelle

Contribution to the description of Crisis management in food security.

SURNAME : TUDAL - DUBREUIL

Given name : Sophie-Anne

SUMMARY :

Food safety remains highly sensitive for consumers. Despite progress made for hygiene's control, risk's control, dangers are persisting and an incident could turn very quickly into a real crisis, the event intensifying with media's intervention. In addition of the unpredictable side of accident in this field, the evolution of the situation is often the result of a gap in professionals' preparation and anticipation, refusing to face up to the possibility of such situation's appearance.

So better crisis management would consist in (i) avoiding initial incident by reducing as much as possible all the risks of products' contamination through the implementation of methods like HACCP, (ii) preparing professionals to accept a potential crisis and consequently be prepared for this eventuality.

KEYS WORDS : food safety, crisis management, food risk, HACCP, communication, product's recall, label, traceability.

JURY :

President : Pr.

Director : Pr. Bolnot

Assessor : Pr. Bénet

Author's address :

TUDAL – DUBREUIL Sophie-Anne

27 bis rue de Paris

60530 Neuilly-en-Thelle (France)

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	11
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	13
LISTE DES ANNEXES.....	15
INTRODUCTION.....	17
I. NAISSANCE D'UNE CRISE	19
A. DU DANGER AU RISQUE	19
1. <i>QU'EST-CE QU'UN DANGER ?</i>	19
a. Les bactéries.....	20
b. Les toxines.....	21
c. Les virus.....	21
d. Les parasites.....	22
e. Les molécules chimiques et physiques	23
2. <i>NOTION DE RISQUE</i>	25
a. Introduction du danger	25
b. Accroissement et persistance du danger	27
B. COMMENT PASSE-T-ON DU DANGER À LA CRISE ?	30
1. <i>NOTION DE CRISE</i>	30
2. <i>RISQUE DE CRISE</i>	31
a. L'existence d'un problème	31
b. Amplification du problème.....	33
c. Perception du problème	34
3. <i>LA CRISE</i>	36
a. La grippe aviaire	36
b. La crise de la vache folle.....	38

c.	L'affaire Buffalo Grill.....	38
d.	Le cas particulier des O.G.M.....	39
II.	GESTION DE LA CRISE	41
A.	INTERVENTIONS DU DISPOSITIF FRANÇAIS DE SECURITE DES ALIMENTS....	41
1.	<i>DISPOSITIF FRANÇAIS DE SECURITE DES ALIMENTS</i>	<i>41</i>
a.	La DGAL	42
b.	La DGCCRF.....	42
c.	Dispositif de veille sanitaire.....	43
2.	<i>ROLES DES DIFFERENTS ORGANISMES DANS LA GESTION DE CRISE</i>	<i>44</i>
a.	Lorsque l'origine du problème est connue	44
b.	Lorsque l'origine du problème est <i>a priori</i> indéterminée.....	47
B.	ACTIONS IMMEDIATES DE L'ORGANISME CONCERNE	50
1.	<i>ANALYSE DE LA SITUATION.....</i>	<i>50</i>
a.	Nature du problème	50
b.	Origine du problème.....	51
c.	Evaluation des responsabilités.....	52
2.	<i>CREATION DUNE CELLULE DE CRISE</i>	<i>53</i>
a.	Organisation de la cellule.....	53
b.	Méthodes de travail.....	55
3.	<i>MESURES VISANT À EVITER UNE EXTENSION DU PROBLEME</i>	<i>57</i>
a.	Quelques définitions.....	57
b.	Les procédures de la DGCCRF (17).....	58
c.	Le rappel (17).....	59
C.	LA COMMUNICATION DE CRISE.....	61
1.	<i>REGLES SYSTEMATIQUES ET ENJEUX</i>	<i>61</i>
a.	Objectifs de la communication de crise.....	61
b.	Les principes fondamentaux	61
c.	Les pièges à éviter	63
2.	<i>MOYENS DE COMMUNICATION</i>	<i>63</i>
a.	Le plan de communication	63
b.	Rôle de la cellule de crise dans la communication.....	64

c.	Conduite à tenir.....	65
3.	<i>EXEMPLES DE COMMUNICATION DE CRISE.....</i>	65
a.	Exemple de communication réussie	65
b.	Echecs en terme de communication	66
III.	L'APRES-CRISE	69
A.	REDONNER CONFIANCE AUX CONSOMMATEURS	69
1.	<i>EVALUATION DE L'IMPACT DE LA CRISE.....</i>	70
2.	<i>LA COMMUNICATION D'APRES-CRISE.....</i>	71
a.	Moyens et stratégies.....	71
b.	La publicité.....	72
3.	<i>LABELS, TRAÇABILITE : GARANTIES POUR LE CONSOMMATEUR</i>	75
a.	La traçabilité.....	75
b.	Labellisation, Appellation	79
B.	PREVENIR UNE NOUVELLE CRISE OU EN MINIMISER LES CONSEQUENCES 85	
1.	<i>LA PREVENTION OU L'AUDIT DE RISQUES</i>	85
a.	La réglementation en matière d'hygiène alimentaire.....	86
b.	Les moyens pour maîtriser les risques.....	88
c.	Les autocontrôles et les certifications	90
2.	<i>DES PROFESSIONNELS EN ALERTE ET PREPARES.....</i>	92
a.	De la cellule de crise à la cellule de veille	92
b.	Simulation ou méthode des scénarios	95
	CONCLUSION	99
	BIBLIOGRAPHIE.....	101
	ANNEXES.....	107

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Dispositif dans le cas d'une suspicion d'intoxication alimentaire.	p42
Figure 2 : Encart informatif figurant sur le site Internet de McDonald's.	p68
Figure 3 : Exemple de boucle d'identification des bovins.	p71
Figure 4 : Traçabilité des viandes.	p71
Figure 5 : Etiquette type figurant sur les pièces de viande aux points de vente.	p73
Figure 6 : les différentes marques collectives interprofessionnelles.	p77
Figure 7 : Les différents signes officiels de qualité français.	p77
Figure 8 : Les différents signes européens de qualité.	p78
Figure 9 : Grille pour anticiper le déclenchement éventuel d'une crise.	p87

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité.

AFSSA : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AQ : Assurance Qualité.

ASDA : Attestation Sanitaire à Délivrance Anticipée.

CEN : Comité Européen de Normalisation.

COFRAC : Comité Français d'Accréditation.

CNR : Centre National de Référence.

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales.

DDSV : Direction Départementale des Services Vétérinaires.

DGAL : Direction Générale de l'Alimentation.

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.

DGS : Direction Générale de la Santé.

DLC : Date Limite de Consommation.

ESB : Encéphalopathie Spongiforme Bovine.

InVS : Institut de Veille Sanitaire.

LVD : Laboratoire Vétérinaire Départemental.

MDO : Maladies à Déclaration Obligatoire.

MRC : Maladies Réputées Contagieuses.

OGM : Organisme Génétiquement Modifié.

SRPV : Services Régionaux de la Protection des Végétaux.

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Seuils indicatifs d'alerte.

Annexe II : Liste des Maladies Réputées Contagieuses.

Annexe III : Liste des MRC donnant lieu à un plan d'urgence.

Annexe IV : Liste des Maladies à Déclaration Obligatoire.

Annexe V : Passeport de bovin.

Annexe VI : Attestation Sanitaire à Délivrance Anticipée – ASDA verte.

Annexe VII : Fiche de déclaration obligatoire : toxi-infections alimentaires collectives.

Annexe VIII : Evaluation du niveau de gravité d'une situation.

Annexe IX : Contacts en cas d'alerte.

Annexe X : Fiche de transmission d'alerte.

Annexe XI : Fiche pour la réalisation d'un communiqué de presse dans le cas d'une intoxication alimentaire.

Annexe XII : Liste des Guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène publiée au J.O – R.F

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le secteur de l'agro-alimentaire est soumis à de rudes épreuves. « Vache Folle », Grippe Aviaire ou Organismes Génétiquement Modifiés affolent les consommateurs et les conduisent à se poser des questions sur la qualité et les origines des produits alimentaires ainsi que sur la fiabilité des producteurs, des établissements de transformation ou de toute autre entreprise intervenant dans la filière concernée. Aux yeux des consommateurs, le chemin qui conduit la matière première de son lieu de production à l'assiette s'est considérablement allongé avec les nouveaux modes de consommation.

Par ailleurs, malgré les progrès considérables réalisés en terme de sécurité des aliments *via* les décisions réglementaires, les outils de gestion ou les contrôles sanitaires, le risque zéro n'existe pas. Sachant que ces événements touchent directement la santé publique, les medias n'hésitent pas à amplifier le phénomène, perturbant davantage encore l'opinion du grand public.

L'arrivée de nouvelles formes et supports de communication, comme Internet, mais également l'augmentation de la rapidité de diffusion de l'information n'ont fait qu'accentuer le rôle des médias dans ce type de situation. Leur influence est telle que les consommateurs accordent bien souvent plus de crédibilité aux propos des journalistes qu'à ceux des politiciens, des chefs d'entreprise, des responsables de filière, voire des scientifiques.

Les filières agro-alimentaires risquent à tout moment de basculer dans une situation dite de crise. D'ailleurs, nombreux sont les exemples de crise dans le domaine alimentaire.

Aussi, les industries ou filières concernées doivent apprendre à faire face et tirer les enseignements des échecs passés. L'enjeu est important car les conséquences peuvent souvent être très rapidement désastreuses : une mauvaise image, une perte de confiance des consommateurs, baisse des achats, pertes économiques, etc. Les difficultés peuvent, par la suite, s'avérer insurmontables.

Si les notions de cellule de crise, rappel ou retrait de produits, méthodes de contrôle des risques résonnent comme des termes connus, leurs rôles et interactions dans la gestion d'une crise peuvent néanmoins rester confus. L'objectif de ce travail est de faire une synthèse des gestions de crise, de tenter d'expliquer le rôle des intervenants, les méthodes de gestion, de contrôle et de prévention de crise et de souligner certaines faiblesses dans la gestion de ces crises.

Cette étude va s'intéresser, dans un premier temps, aux conditions d'apparition d'une crise : Comment passe-t-on de dangers potentiels au niveau du produit à une situation qui peut mettre en jeu la pérennité d'une entreprise ou d'une filière. Puis nous nous intéresserons à la gestion de la crise en elle-même, en excluant toutes les actions juridiques ou démarches administratives mais en se focalisant plutôt sur les actions à mener vers le consommateur ainsi que sur la communication. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous porterons notre attention sur « l'après-crise » afin d'examiner les dispositions et les actions qui peuvent permettre de regagner la confiance du consommateur et entraîner une reprise de la consommation. Nous aborderons également les mesures préventives à mettre en place pour éviter une situation de crise ainsi que la formation des professionnels à la veille des signaux de crise et leur préparation à la gestion d'une telle situation.

I. NAISSANCE D'UNE CRISE

Afin de pouvoir gérer au mieux une crise il faut, avant toute chose, en connaître la ou les origines. Dans le domaine alimentaire, les dangers qui peuvent mener à une telle situation sont nombreux. C'est pourquoi une bonne connaissance de ces dangers et des risques qu'ils engendrent est la première étape dans la maîtrise d'une situation de crise.

A. DU DANGER AU RISQUE

Il convient d'abord de différencier ces deux termes.

1. QU'EST-CE QU'UN DANGER ?

Le danger, dans le domaine de la sécurité alimentaire, est, selon la définition AFNOR (1), « *un agent biologique, chimique ou physique, présent dans un aliment, ou l'état de cet aliment pouvant entraîner un effet néfaste sur la santé* ». Cette définition est restreinte et ne permet de caractériser le danger qu'à partir de sa nature. Un sens plus élargi permet de caractériser le danger en prenant en compte trois éléments :

- sa nature (bactérie, virus, toxine)
- la fréquence de sa présence
- sa manifestation (caractère plus ou moins spectaculaire, gravité des conséquences)

Cette définition qui tient compte du facteur (l'agent lui-même) mais également de ses effets sur la santé, sera privilégiée. En effet, certains facteurs sont sans danger pour certaines espèces ou certaines tranches d'âges.

Il existe une multitude de dangers. Cependant, tous ne représentent pas une menace pour le consommateur car n'ayant pas de conséquences directes sur sa santé.

Etant donné que la fréquence et la manifestation du danger sont des éléments variables, dépendant du contexte, du milieu et des consommateurs, seule la nature de ce danger sera détaillée avec une énumération des grands types rencontrés dans les produits alimentaires.

a. Les bactéries

D'après BOLNOT et QUINTARD (7), nous pouvons citer, comme exemple de danger, les bactéries telles que *Listeria monocytogenes* à l'origine des listérioses, graves gastro-entérites. Cette bactérie va se retrouver principalement dans les fromages au lait cru ou des produits à base de lait cru, les poissons fumés, les coquillages crus, les préparations telles que le surimi ou le tarama, dans les graines germées, dans la charcuterie cuite ou mi-cuite telle que les rillettes, le foie gras ou les produits en gelée.

D'autres bactéries, souvent incriminées dans les intoxications alimentaires, sont les salmonelles, responsables dans les pays industrialisés de gastro-entérites. Ces bactéries se multiplient principalement dans les œufs et les produits à base d'œufs crus ou insuffisamment cuits, dans les produits laitiers crus, dans les viandes, dans les volailles et dans les fruits et les légumes crus. Les salmonelles, présentes dans les rejets des eaux usées, peuvent se retrouver également dans le réseau d'eau potable et dans les coquillages.

Une troisième bactérie, incriminée dans les intoxications alimentaires, est *Escherichia coli* à l'origine de symptômes digestifs et pouvant entraîner des complications graves au niveau des systèmes nerveux, rénal et sanguin. Elle peut être présente dans l'eau, les mollusques, les viandes, les salades, le lait et les produits laitiers.

Citons également les clostridies et, notamment, *Clostridium botulinum* présente principalement dans les conserves mal stérilisées et à l'origine de troubles nerveux graves.

Quand les intoxications alimentaires ne sont pas causées par les bactéries elles-mêmes, elles peuvent l'être par leurs métabolites, comme par exemple les toxines.

b. Les toxines

Les toxines d'origine bactérienne sont souvent stables à la chaleur : d'où le problème de leur élimination, la cuisson ne suffisant pas. Le problème va donc résider dans le fait que certaines bactéries vont être détruites lors de la cuisson mais si ces dernières ont eu le temps de libérer des toxines, ces dernières seront quand même présentes dans l'aliment.

Les mycotoxines ou toxines issues des champignons, des moisissures contaminent les aliments soit par un mode direct (c'est le cas des végétaux lors de mauvais stockages), soit par un mode indirect (cela concerne les produits d'origine animale par le biais de la consommation de végétaux souillés). Leurs principaux effets sont cancérogènes, notamment les aflatoxines sur le foie, tératogènes ou immunotoxiques. La dernière catégorie de toxines incriminées dans les intoxications alimentaires comprend les ichthyotoxines ou toxines issues des algues. Ce plancton est consommé par des coquillages ou des poissons et peut provoquer chez le consommateur des accidents allergiques. Ce sont les ruptures de la chaîne du froid qui peuvent contribuer à la survenue de ces accidents.

c. Les virus

L'implication des virus dans les intoxications alimentaires est souvent sous-estimée. Le premier exemple concernera le virus de l'hépatite A responsable de fièvre, d'ictère, et qui peut être présent, notamment dans les coquillages crus ou peu cuits, les légumes, les fruits via une contamination des eaux.

La poliomyélite, éradiquée des pays occidentaux grâce aux programmes de vaccination chez l'enfant, peut être contractée par le biais de préparations à base de lait cru.

S'agissant des gastro-entérites qui sévissent chaque année, faute d'analyses effectuées sur les cas les plus bénins, la confusion règne entre les gastro-entérites

d'origine alimentaire et celles dites contagieuses. Il semble ainsi que le nombre de gastro-entérites virales soit largement sous-estimé.

Une parenthèse doit être faite sur le cas particulier du prion dont la classification est difficile. BONS et BRUGERE-PICOUX (8) indiquent qu'il s'agit de la forme altérée d'une protéine naturellement produite par un organisme qui devient alors pathogène pour ce même organisme et, ne pouvant être détruite, s'accumule dans les tissus nerveux. Ce prion est impliqué dans l'Encéphalite Spongiforme Bovine ou plus communément appelée « maladie de la vache folle ». Cette maladie appartient au groupe des Encéphalopathies Spongiformes Subaiguës Transmissibles (ESST) connues chez d'autres espèces.

Ce sont donc des maladies dégénératives du système nerveux central. L'E.S.B. se caractérise par l'apparition de symptômes nerveux chez des adultes, conduisant inéluctablement à la mort de l'animal. Ce prion, via la consommation de viande infectée, serait à l'origine d'une forme atypique de la maladie de Creutzfeldt-Jakob chez l'homme.

d. Les parasites

Parmi les autres agents responsables d'intoxications alimentaires, il y a les parasites avec notamment le plus connu : le toxoplasme. D'après BIUSSERAS et CHERMETTE (10), ce parasite, présent dans les viandes crues ou mal cuites ou sur les légumes mal nettoyés, est extrêmement nuisible chez les personnes sensibles et, notamment la femme enceinte, avec des répercussions dramatiques pour le fœtus : d'où le dépistage systématique des anticorps en début de grossesse. En cas de sérologie négative, certaines précautions alimentaires seront à prendre pour la future mère, comme ne pas manger de viande crue ou saignante, se laver les mains avant chaque repas, bien laver les légumes et les fruits, etc.

Est concerné également le ver solitaire ou *taenia* présent également dans les viandes crues ou mal cuites et qui est à l'origine de diarrhées.

Certains vers concernent plus spécifiquement les poissons, comme *l'anisakis* : notamment les poissons des mers froides comme le thon. Lorsque l'éviscération du

poisson n'est pas réalisée assez rapidement après la pêche, le parasite, déjà présent dans la cavité abdominale, migre dans les muscles où il s'enkyste.

Un autre parasite, plus rare, est l'échinocoque. L'attention est portée sur la cueillette des baies sauvages car le parasite peut y être déposé via les excréments des renards et rongeurs sauvages. C'est pourquoi il est souvent conseillé de cueillir les baies en hauteur et de bien les laver avant toute consommation.

e. Les molécules chimiques et physiques

- Dans un premier temps, il s'agit des métaux lourds tels que le plomb, le mercure, le cadmium, etc. qui, d'après le rapport de MIQUEL (31) peuvent se retrouver dans l'alimentation de façon directe, par la contamination des crustacés ou des poissons via des eaux polluées par des rejets industriels, ou de façon indirecte, par la contamination de l'eau potable par les tuyauteries. Leur stabilité aussi bien face à la chaleur qu'au froid les rend très difficile à éliminer. Les effets sur l'organisme sont de deux sortes : soit une toxicité aiguë lors d'ingestion massive (ce qui est rare), soit une toxicité chronique due à l'assimilation continue de petites quantités. Ces effets chroniques sont les plus fréquents. Suivant le métal concerné, ce sont des effets néphrotoxiques, mutagènes, cancérigènes ou du saturnisme dans le cas du plomb.
- Dans une deuxième catégorie, nous trouvons les nitrates. Ce sont des composants naturels et essentiels pour les végétaux. Ainsi les retrouve-t-on à certaines concentrations dans les légumes, dans l'eau mais également dans les viandes. Utilisés principalement dans les lessives et les pesticides, ils se retrouvent dans les eaux de rivière et finissent par se concentrer dans les végétaux et indirectement les produits animaux. Sous l'action de certaines bactéries, ils se transforment en nitrites ou nitrosamines, dont les effets cancérigènes ont été démontrés.
- D'autres molécules pouvant également poser problème sont les résidus médicamenteux présents dans la viande, le lait etc. Ces résidus sont susceptibles de provoquer des allergies, des perturbations de la flore

intestinale, et parfois des effets cancérigènes ou tératogènes. Leur contrôle est rigoureux et la législation dans le domaine du médicament impose différents délais d'attente pour l'abattage des animaux à viande et la traite sur des animaux laitiers.

- Les hormones sexuelles ou hormones de croissance sont utilisées pour augmenter la productivité dans certains pays comme les Etats Unis. Les effets de ces substances sur la santé du consommateur sont très controversés. Dans certains pays, ils sont considérés comme négligeables ; Dans d'autres, des effets immunotoxiques, endocriniens voire cancérigènes sont évoqués.
- S'agissant des additifs alimentaires, il est difficile de classer ces derniers dans les dangers compte tenu du fait qu'il s'agit de molécules ajoutées intentionnellement dans l'alimentation et, par conséquent, dont l'innocuité pour le consommateur a été prouvée. Il peut, cependant, exister quelques rares cas d'intolérances alimentaires.
- Citons également les dangers physiques parmi lesquels les éléments radioactifs dont la contamination peut être naturelle ou accidentelle (ex : l'accident de Tchernobyl) et les corps étrangers dont l'incorporation peut résulter d'un accident (un objet tombé lors de la fabrication de l'aliment par exemple) ou, selon GUILLERY et OGRIZEK (21), être la conséquence d'un acte criminel (contamination de centaines de petits pots pour bébé avec des aiguilles et des punaises en mai 1989 en France et en Belgique).

Tous les agents cités ne sont pas comparables. Certains peuvent entraîner des dégâts en faible nombre, tandis que d'autres, existant à l'état naturel dans l'organisme, n'acquièrent leur dangerosité qu'en se multipliant anormalement.

Pour comprendre l'impact potentiel sur la santé humaine, il faut introduire la notion de « risque ».

2. NOTION DE RISQUE

Le risque est, selon AFNOR (1), « *la fonction de la probabilité d'un effet néfaste sur la santé et de la gravité de cet effet résultant d'un ou plusieurs dangers dans cet aliment* » autrement dit c'est la probabilité d'apparition du danger. Il s'agit donc d'une projection dans le futur permettant de définir des seuils au delà desquels la manifestation du danger s'exprime.

Dans le secteur alimentaire, l'élaboration des produits finis passe par une multitude d'étapes (plus ou moins nombreuses selon le produit : réception des matières premières, stockages, découpes, mélanges, cuissons, refroidissements, transports, etc.). Le risque pouvant apparaître à chacun de ces différents niveaux de la fabrication, trois questions vont être à posées à chaque étape :

- comment le danger peut-il s'introduire dans la chaîne de fabrication ?
- comment va-t-il se multiplier ou s'accroître ?
- comment persiste-t-il ?

a. Introduction du danger

Selon BOLNOT (4), la méthode d'analyse doit reposer sur la règle dite « des cinq M ». Le danger provient-il de :

- La Méthode,
- du Matériel,
- du Milieu,
- de la Main d'œuvre,
- de la Matière.

En ce qui concerne les quatre premières sources, elles peuvent être dites exogènes. Par opposition, la source que constitue la matière elle-même, est appelée endogène.

a.1. source endogène

Les aliments peuvent provenir d'animaux malades. Toutefois, compte tenu des inspections vétérinaires *ante et post-mortem* pratiquées systématiquement, cette éventualité reste rare.

Plus couramment, la contamination peut résulter d'agents déjà présents à l'état normal dans l'animal. Les voies respiratoires, l'utérus, les mamelles et surtout le tube digestif sont les lieux de prédilection de certains microorganismes. Le problème réside dans le passage de ces germes à partir de ces organes vers d'autres parties anatomiques. Cependant, selon BOLNOT, CARLIER et ROZIER (5), le passage de germes du tube digestif au sang existe du vivant de l'animal mais ces germes sont détruits, plus ou moins rapidement, par les cellules du système réticulo-histiocytaire. Lors de l'abattage des animaux de rente, la fatigue et le stress peuvent entraîner une diminution de cette destruction et laisser ainsi les germes se propager vers d'autres organes.

D'après les mêmes auteurs (5), un autre problème réside dans la capacité de certains germes, dans les heures qui suivent la mort, à traverser la paroi du tube digestif pour contaminer la paroi abdominale puis le reste de l'organisme : d'où la nécessité d'une éviscération rapide.

Une autre éventualité concerne le contact entre différents organes, qui peut résulter d'un manque d'hygiène ou d'un manque de rigueur dans la méthode de préparation.

a.2. sources exogènes

On parle également de contamination secondaire. Les vecteurs en sont très nombreux :

➤ Les vecteurs animés

Il s'agit, avant tout, de l'homme via les mains ou des vêtements souillés, s'il est lui-même malade, récemment guéri ou porteur sain. Ceci souligne l'importance d'une bonne hygiène corporelle et vestimentaire.

Les animaux peuvent être également des vecteurs. De nombreux germes sont présents sur leur peau ou leurs poils. Ceci explique, en partie, l'interdiction faite à l'introduction d'animaux dans tous les locaux en agroalimentaire.

Les insectes constituent un vecteur important : d'où la nécessité d'une désinsectisation des lieux précités.

➤ Les vecteurs inanimés

L'environnement direct est une source de contamination : le sol et la terre via les germes dits telluriques ; l'eau qui intervient dans une part importante de la composition des produits finis et qui est utilisée pour le nettoyage et la désinfection des locaux, du matériel ; l'air via les poussières, les vaporisations de liquides sales, les postillons, etc.

Les matières organiques diverses sont également des sources de contamination comme notamment les déchets ou sous-produits à écarter le plus rapidement ; les matières premières qui sont largement plus souillées que les produits finis ; le sel et les épices qui entrent dans la composition des produits finis et peuvent également contenir des germes ou moisissures.

Les surfaces diverses (des murs aux machines en passant par les surfaces et les instruments de découpe) représentent également une source de contamination. C'est pourquoi il est préconisé de séparer les tâches et les ateliers et d'utiliser du matériel facilement nettoyable.

Nous venons de passer brièvement en revue l'introduction des agents dans la chaîne de fabrication mais ceci ne suffit pas à expliquer l'apparition du risque.

b. Accroissement et persistance du danger

Parmi tous les agents cités précédemment, certains peuvent être présents dans un aliment sans pour autant présenter un risque pour le consommateur. Des contrôles ont déjà révélé la présence de germes pathogènes sans qu'aucune manifestation clinique n'ait été à déplorer. L'organisme peut, dans certains cas, tolérer un petit nombre de germes, les pathologies n'apparaissant que lorsque celui-ci dépasse un certain seuil. Le processus pathogénique dépend de la nature du danger.

b.1. dans le cas des parasites

La multiplication de l'agent est réalisée via un cycle comprenant plusieurs phases et souvent plusieurs hôtes, mais le stade auquel ils sont généralement consommés est un stade kystique donc sans prolifération. Le risque réside dans la persistance du parasite au sein de l'aliment.

b.2. dans le cas des agents physiques ou chimiques

La dangerosité de ces molécules pour l'organisme réside dans l'accumulation de ces produits dans les tissus. Ces molécules sont généralement non assimilables par l'organisme. Si un consommateur est exposé régulièrement à une quantité journalière infime de ces molécules (consommation journalière de plomb par exemple), le produit s'accumule dans certains tissus préférentiels et finit par les détruire.

b.3. dans le cas des bactéries et virus

L'ingestion de germes susceptibles de provoquer des accidents sanitaires n'entraîne pas forcément de manifestations cliniques. Certains facteurs vont entrer en ligne de compte comme le nombre de germes présents dans l'aliment et le potentiel pathogène de celui-ci.

En ce qui concerne le nombre, l'extension des microorganismes dans les aliments, à l'exemple des bactéries, suit un même schéma : une première phase dite de latence, correspondant à une stagnation du nombre de bactéries, suivie d'une croissance exponentielle aboutissant à un seuil.

Les variations vont porter sur la durée du temps de latence, la vitesse de croissance caractérisée par la pente de la courbe et le nombre final de germes. Selon BOLNOT, CARLIER et ROZIER (5), ces variations sont fonction de différents facteurs qui vont jouer un rôle considérable dans le développement et la survie des agents pathogènes.

:

- Tout d'abord la contamination initiale. En effet, plus le nombre de germes sera initialement élevé, plus le temps de latence sera court, impliquant une altération rapide de l'aliment.

- La température car suivant l'agent, certains vont se développer et/ou persister dans une ambiance chaude – jusqu'à 70°C – tandis que d'autres vont préférer le froid avec des *minima* de l'ordre de -5°C. Ce constat a une grande implication dans les techniques de conservation, les modes de cuisson ou de stérilisation.
- Le pH constitue aussi un facteur déterminant dans le développement des germes. Comme pour la température, chaque espèce possède un pH optimum de croissance.
- La présence ou non d'eau mettant en avant le caractère plus ou moins hydrophile de certains germes.
- Le potentiel d'oxydoréduction : l'oxygène peut inhiber ou au contraire activer certains germes. L'application première de cette propriété est la qualité du conditionnement, le « sous vide » prolongeant la vie du produit.
- Les radiations comme les UV, radiations ionisantes (ces dernières pouvant par le biais de mutations conférer un caractère nuisible aux germes). Cependant même à des doses non mutagènes, le coût reste trop élevé.
- La présence de facteurs chimiques tels que les acides organiques qui abaissent le pH et vont donc favoriser ou non le développement de certains germes. Cette propriété est déjà mise en pratique notamment dans la fabrication de fromages ou dans les marinades. Parmi les facteurs chimiques, sont également présents les antibiotiques dont l'utilisation est controversée car ils peuvent entraîner une antibiorésistance chez le consommateur mais aussi modifier la compétition des flores.
- La présence d'autres microorganismes peut influencer la prolifération d'un germe. En effet, si le milieu est favorable au développement d'une espèce et, si celle-ci est en compétition avec une autre, son développement peut inhiber le développement de la seconde.

En conclusion, si les conditions de prolifération d'un microorganisme sont optimales, celui-ci va rapidement se multiplier dans l'aliment et pouvoir y persister. L'annexe I

présente certains seuils d'alerte fonction de la nature du produit testé. Ces données ont une importance capitale qui va influencer le choix des techniques de préparation et de conservation des aliments (pasteurisation, déshydratation, lyophilisation, congélation, etc.), le but étant de privilégier la ou les techniques qui, pour un aliment donné, vont détruire les populations de germes nuisibles susceptibles de s'y développer.

Cependant, malgré toutes les précautions prises, « le risque zéro n'existe pas ».

B. COMMENT PASSE-T-ON DU DANGER À LA CRISE ?

Chaque jour, des personnes meurent sur les routes de France, d'autres décèdent des conséquences directes du tabagisme, de la consommation de stupéfiants ou d'alcool et, pourtant, jamais le mot « crise » n'est utilisé pour définir ces hécatombes. La question porte donc sur la définition du terme crise et sur le passage à cet état.

1. NOTION DE CRISE

Il est important de définir le terme de crise. Selon P. LAGADEC (28) : il s'agit de *« une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées aussi les unes contre les autres...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. »*

Selon GUILLERY et OGRIZEK (21), il faut relever dans cette définition l'importance accordée à la médiatisation et à la durée.

Toujours selon P. LAGADEC (29), trois difficultés font la dynamique de crise. Il s'agit de la « règle des 3 D » :

- Le déferlement et son corollaire, le débordement : en premier lieu, ce qui constitue une crise, c'est l'avalanche d'un nombre impressionnant de problèmes qui dépasse les capacités de réplique habituelles.

- Le dérèglement : Ce qui constituait les bases de l'organisation d'une entreprise ou d'une filière se retrouve bouleversé. Le système devient incapable de faire face à la situation.
- Les divergences multiples : déjà déstabilisées par les deux premiers phénomènes, les instances ou personnes susceptibles d'apporter des solutions ne sont pas à même d'avoir une réflexion objective ou raisonnée. Les contradictions de choix stratégiques sont alors exacerbées, accentuant davantage la confusion de la situation.

2. RISQUE DE CRISE

Le déclenchement d'une situation de crise repose sur trois notions :

- L'existence d'un problème
- L'amplification du problème
- La perception de ce problème

Il faut généralement l'implication de ces trois facteurs pour aboutir à cette situation.

a. L'existence d'un problème

Pour aboutir à une situation de crise, il faut un événement initial mettant en jeu ou risquant de mettre en jeu la santé du consommateur : une intoxication, une maladie, une contamination de produit, etc. Cet événement peut être isolé mais spectaculaire ou concomitant à d'autres de même nature. La manifestation du danger va donc constituer la phase initiale de la crise. Cependant ce risque peut avoir une source plus ou moins objective.

- A l'origine, il peut s'agir d'une rumeur comme l'expliquent GUILLERY et OGRIZEK (21). Les produits de grande consommation véhiculent un certain nombre d'informations officielles (promotionnelles, techniques, réglementaires) mais font également l'objet d'un grand nombre de commentaires plus officieux.

Il s'agit là du fameux « bouche-à-oreille » qui peut être soit basé sur une expérience personnelle avec un produit ou sur une anecdote inquiétante rapportée par un tiers, ou encore la déformation de propos avancés par la concurrence. Internet (notamment les « blogs ») est devenu un outil privilégié dans la diffusion de ce genre d'informations. Preuve en est l'existence d'un site, hoaxbusters.com, spécialisé dans la dénonciation des canulars, fausses rumeurs et légendes urbaines circulant sur le Web. Un exemple récent est l'information relatant l'existence d'un « cocktail mortel » associant la consommation d'un soda (Coca-cola) et d'un bonbon (Mentos) et à l'origine du décès d'un jeune brésilien. Tous les ingrédients pour susciter une réaction immédiate et le déclenchement d'une crise sont présents : il s'agit de deux produits de consommation courante, d'un danger mortel, de circonstances anodines et fortuites, et la population la plus exposée (les jeunes) est une population vulnérable.

- Une autre origine subjective peut être un déclenchement médiatique basé sur un appel à témoin ou un risque dénoncé par un groupe de consommateurs.
- Parmi les origines plus objectives, il y a les cas cliniques avérés, les résultats positifs de diverses analyses pratiquées lors de contrôles ou autocontrôles qui peuvent mettre en avant une pathologie grave dans des élevages, la contamination de produits à différentes étapes de la fabrication ou les alertes sanitaires.

Suivant l'origine de la crise, la méthode de gestion va sensiblement différer. En effet, lorsque le danger existe réellement, l'entreprise peut le combattre et apporter les preuves de sa démarche auprès des consommateurs. Dans le cas d'une rumeur, l'organisation concernée doit uniquement convaincre l'opinion de sa bonne foi, même si elle est en mesure de prouver le non fondé de la rumeur en question. Ceci est dû au fait que la faute admise et corrigée est mieux tolérée que le doute.

b. Amplification du problème

L'amplification du problème peut dépendre de deux facteurs.

- Tout d'abord, il y a l'entreprise elle-même au travers de son décalage de réactions (surtout si elle n'avait jamais envisagé une telle crise) de son incapacité à s'organiser et à mener des actions concrètes et efficaces ou des contradictions qui peuvent apparaître entre les différents responsables aboutissant à des propos incohérents vis-à-vis des consommateurs. La conséquence directe va souvent être la prolongation dans le temps d'une telle situation.

- Le second facteur intervenant dans l'amplification est la médiatisation. En ce qui concerne le décalage, des exemples seront développés dans les stratégies de communication en temps de crise. D'autre part, pour ce qui est de la médiatisation, il s'agit en quelques sortes du « revers de la médaille » : Les industries et les groupes agroalimentaires ont su tirer profit de l'essor des médias pour y diffuser de la publicité et vanter les mérites des produits. Quand une chaîne de télévision, de radio ou un hebdomadaire accepte, moyennement finances, la diffusion d'encarts publicitaires ou un sponsoring, elle laisse croire aux consommateurs qu'elle cautionne le produit. Les deux protagonistes se trouvent donc liés. Aussi lorsqu'un produit, une enseigne, une marque se retrouve dans une situation qui met en jeu la santé du consommateur, la chaîne va rapidement se désolidariser de son ancien partenaire pour ne pas voir son image ternie.
D'autre part, depuis quelques années, le poids des médias a considérablement augmenté, du fait essentiellement de leur croissance : il existe actuellement une multitude de journaux ou magazines d'actualité, plusieurs chaînes d'information, une prolifération d'émissions dédiées à des sujets d'actualité et de société, ce qui conduit naturellement à une concurrence exacerbée entre médias. Par ailleurs, la forme s'est diversifiée puisque l'on peut également accéder à l'information par Internet. Tout ceci aboutit à une course de rapidité de diffusion de l'information.

Pour illustrer l'importance du rôle des médias dans l'émergence d'une crise, BENET et BOLNOT (3) évoquent l'exemple de la filière piscicole allemande victime d'une crise brutale : suite à la diffusion sur une chaîne de télévision allemande d'un reportage « choc » sur l'infestation des poissons de mer du Nord par des anisakis, en une nuit, il y a eu une baisse de 50% des prix à la criée et jusqu'à 80% de baisse pour les ventes au détail dans certaines régions obligeant la filière à des licenciements et des mises en chômage partiel. Cette crise aurait dû gagner la France mais la direction d'une chaîne de distribution française, ayant été informée de la future diffusion du reportage sur une chaîne française, a réussi, grâce à un réseau de contacts, à ce que ce reportage soit racheté par une autre chaîne et diffusé à une heure de moindre écoute. Le résultat est que si l'on interroge les français sur cet épisode, il semble que personne ou presque n'ait jamais entendu parler d'anisakiase.

C'est pourquoi, dans le chapitre concernant la gestion de crise, l'accent sera mis sur l'importance d'avoir une bonne communication et surtout d'être très réactif lorsque surgit un problème.

c. Perception du problème

Pour reprendre l'exemple déjà cité du tabac, chaque année environ 60000 personnes décèdent des suites de sa consommation. Ceci équivaut à un peu moins de 6000 décès par mois soit un peu moins de 200 par jour. Si la responsabilité de ces 200 décès journaliers n'était plus imputée au tabac mais à une intoxication alimentaire, la considération ne serait pas du tout la même.

Selon BOLNOT et CARLIER (6), la perception du consommateur, même si elle est en grande partie irrationnelle, est orientée par un certain nombre de facteurs. Pour un fumeur, le fait de fumer est un acte volontaire, qui peut procurer un certain plaisir, les conséquences ne s'en ressentiront que plus tard et il n'y a pas forcément fatalité. Aussi, si les deux exemples choisis peuvent susciter l'indignation, celle-ci peut être plus ou moins positive (tableau 1).

Tableau 1

Caractéristiques du risque agissant comme « facteurs d'indignation »

Facteurs d'indignation positifs	Facteurs d'indignation négatifs
Risque connu, ancien	Risque inconnu, nouveau
Technique familière	Nouvelle technologie
Risque visible, observable	Risque invisible, non observable
Risque « naturel »	Risque lié à l'activité humaine
Risque quantifié	Risque incertain
Risque précis	Risque diffus
Distance, abstraction par rapport au risque	Notion de proximité
Risque choisi, exposition volontaire	Risque subi, exposition imposée
Risque maîtrisé (conducteur)	Risque non maîtrisé (passager)
Effets immédiats (court terme)	Effets retardés (long terme)
Un bénéfice est escompté	Pas de bénéfice retiré
Pas de bénéficiaires du risque	Bénéficiaires du risque identifiables
La prévention est possible	Pas de prévention possible
Le risque est évitable	Le risque est inévitable

D'après F. Bolnot et V. Carlier (6)

Par ailleurs, dans le domaine alimentaire un autre facteur vient s'ajouter : l'ingestion. Il y a, en effet, passage de la barrière que constitue le corps, ce qui modifie la sensibilité de l'opinion publique.

Ces problèmes de perception peuvent alors conduire à un décalage entre le risque réel et la perception de ce risque. Un exemple connu est celui des nitrates dans l'eau. Les concentrations maximales autorisées sont de 5 mg/kg de poids corporel/jour et de 50 mg/litre d'eau de boisson. Cependant des études récentes ont prouvé l'innocuité des nitrates chez l'homme et l'animal. Si les experts n'ont, jusqu'à présent, pas modifié ces données, c'est à cause des contraintes juridiques extrêmement lourdes et de la réaction négative que pourraient avoir les consommateurs. Pour reprendre la phrase d' APFELBAUM (2) : « *les scientifiques sont placés devant un redoutable dilemme : répandre une information scandaleuse car à contre-courant des convictions de beaucoup, soit confirmer discrètement une*

fiction tout à fait inoffensive car somme toute il n'est pas nécessaire pour la santé publique que l'on boive de l'eau nitratée ».

Tous ces facteurs réunis et ces différentes étapes franchies, l'entreprise se trouve au bord de la crise.

3. LA CRISE

Le pas se trouve franchi lorsque les simples inquiétudes se traduisent par des actes concrets : boycotts, refus d'achats, retraits et/ou rappels de produits, publicités négatives, plaintes, actions judiciaires, etc.

Les exemples de crise dans le domaine alimentaire sont nombreux, quelques exemples concrets et relativement récents seront pris afin d'illustrer ce chapitre.

Auparavant, il est important de souligner le fait que, dans certaines crises (par exemple la grippe aviaire), le risque de transmission de maladies via la consommation n'est ou n'a pas été prouvé voire même restait improbable. Cependant, comme il s'agit d'animaux d'élevage destinés à la consommation ou à la fabrication de produits alimentaires, les conséquences sur les ventes sont souvent catastrophiques.

a. La grippe aviaire

La crise la plus récente et la plus retentissante au niveau médiatique concerne la filière avicole : il s'agit de la grippe aviaire à virus H5N1 d'origine asiatique. En janvier 2004 apparaissaient des cas de grippe aviaire dans des élevages au Vietnam. A la fin de l'automne 2005, de nouveaux cas ont été répertoriés dans des élevages en Turquie ainsi qu'en Roumanie. En Angleterre, ce sont des oiseaux de volières importés d'Asie ou en contact avec d'autres oiseaux issus de cette région qui présentaient des signes de la maladie et ont une réponse positive au test de mise en évidence du virus, pratiqué lors de la quarantaine.

En ce qui concerne la France, avant même l'apparition du premier cas sur le territoire, la migration des espèces sauvages faisait craindre un risque de

transmission aux volailles d'élevage et notamment à celles élevées en plein air. Aussi, en application du principe de précaution, le gouvernement avait commencé à imposer dans certaines régions et pour certains types d'élevage des mesures de confinement. Le 17 février 2006, un premier cas concernant un canard sauvage est confirmé, entraînant une décision de confinement sur l'ensemble du territoire. Le 23 du même mois, c'est un élevage de dindes de la région de Bresse qui est touché et cela malgré le confinement de l'élevage en question. Une zone de surveillance autour de l'exploitation est alors mise en place. C'est l'apparition de cinq nouveaux cas sur des cygnes sauvages à proximité de l'exploitation qui contraint les Pouvoirs Publiques à mettre un tiers du département de l'Ain en zone de surveillance. Tous les propriétaires d'oiseaux de basse cour, d'ornement et de volière sont alors invités à se faire connaître auprès des mairies et les vétérinaires sont obligés de contrôler l'application des mesures de confinement de ces personnes.

Outre l'abattage de l'effectif entier dans l'élevage touché par le virus et les mesures de non commercialisation pour les élevages environnants, cette situation a entraîné deux problèmes majeurs :

- Le confinement peut provoquer des troubles de comportement chez les volailles habituées au plein air (ex : le cannibalisme), et donc des pertes d'effectifs et, d'autre part, une diminution de la qualité de ces produits et, conséquemment, la non obtention de l'Appellation d'Origine Contrôlée. Le résultat final est une perte économique pour les éleveurs.
- L'autre conséquence concerne la consommation. En effet, malgré le fait que les scientifiques se soient évertués à expliquer que la contamination de l'homme ne pouvait se faire par la consommation de volailles, les ventes globales de volailles, entières, en découpe ou en produits élaborés, ont enregistré une baisse moyenne de 20 % à la veille des fêtes de fin d'année, selon le CENTRE D'INFORMATION DES VIANDES (13), soit à une période où la France n'avait pas encore enregistré de cas de grippe aviaire sur son territoire. Cette psychose reposait notamment sur un problème médiatique. En effet, quand dans un même journal télévisé, se succèdent d'abord les images d'abattages massifs en Roumanie, les images de stocks de masques ainsi que celles d'élevages confinés en France, il est difficile pour le téléspectateur de prêter attention aux discours des experts scientifiques supposés rassurer le

consommateur de volaille. Le consommateur garde à l'esprit les faits ou propos les plus marquants.

b. La crise de la vache folle

Une des crises les plus marquantes car aussi la plus longue dans le temps est celle qui a concerné la filière bovine avec l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB). Selon la chronologie établie par le MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE (31), c'est en 1985 que des vétérinaires praticiens britanniques sont confrontés à une nouvelle maladie neurologique chez certains bovins. Un an plus tard, l'ESB est officiellement déclarée comme épizootie au Royaume Uni. Jusqu'en 1996 et malgré la progression de cette maladie, le terme de crise ne pouvait être employé. Cependant en mars 1996, l'Angleterre annonce l'émergence d'une forme nouvelle de la maladie humaine, appelée variant de la maladie de Creutzfeldt Jakob, pour laquelle une origine bovine ne peut être exclue. A partir de cette annonce s'ensuivit une série de mesures tant au plan national qu'international, entrecoupée d'apparition de nouveaux cas, qui ont eu pour effet principal une diminution de la consommation de viande bovine et de ses dérivés. Il faudra attendre 2001 pour enregistrer une reprise de la consommation.

c. L'affaire Buffalo Grill

L'exemple de Buffalo Grill est rappelé par TRAN THANH TAM et LUCAS DE PESLOÛAN (34). Fin 2002, le groupe fut soupçonné d'avoir importé de la viande britannique, après l'embargo de 1996 lié à la crise dite de la « vache folle », et fut également accusé de publicité mensongère en affirmant ne jamais avoir utilisé de viande anglaise dans ses restaurants. Cette accusation reposait sur les aveux d'un ancien employé. S'ensuivirent alors une enquête et la mise en examen du directeur du groupe et de son directeur des achats. Ceci eut pour conséquence une baisse de 40% de fréquentation des établissements de l'enseigne dès le début de la crise.

d. Le cas particulier des O.G.M.

Si les crises précédemment citées ont pu trouver une issue à plus ou moins long terme, la question des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) est loin d'être réglée.

TRAN THANH TAM et LUCAS DE PESLOÛAN (34) rappellent que cette crise a débuté en octobre 1996 quand des militants de Greenpeace bloquèrent le déchargement d'un cargo de soja transgénique destiné au marché européen. Le consommateur découvrit à cette occasion que des OGM étaient déjà présents dans son assiette, à son insu, et que des champs expérimentaux existaient depuis 1986. L'information fut largement médiatisée.

Sous la pression des consommateurs, la grande distribution exigea des filières sans OGM. Carrefour annonça qu'il retirait définitivement les OGM des linéaires en 1996 pour l'alimentation humaine et en 1998 pour celle destinée à l'animal.

Malgré une campagne d'information lancée par les semenciers en 1997 sur les avantages et les progrès que peuvent représenter les OGM, l'opinion publique resta hostile. Selon TRAN THANH TAM et LUCAS DE PESLOÛAN (34), une étude de la société CSA-TMO de septembre 2000 montrait que 60% des français se déclaraient réticents aux OGM et 83 % estimaient manquer d'informations et de recul sur les conséquences sanitaires et écologiques. Aujourd'hui encore, cette méfiance n'a pas disparu.

Le manque de communication en direction du grand public y a contribué. Les industriels, forts du succès rencontré aux Etats-Unis, n'ont communiqué qu'en direction de leurs clients directs à savoir les agriculteurs.

A l'issue de ces quelques exemples, il faudrait également citer le « veau aux hormones », la crise de l'Epoisse (due à une listériose) et bien d'autres. Tous montrent l'ampleur que peut prendre le phénomène et les conséquences que cela peut entraîner pour la filière ou les entreprises. C'est pourquoi il est important pour les professionnels de l'agro-alimentaire d'apprendre à gérer une crise quelle qu'en soit la nature.

II. GESTION DE LA CRISE

Après avoir décrit tout le mécanisme pouvant conduire à une crise dans le domaine particulier de l'alimentation, ce nouveau chapitre va aborder la gestion de ces crises, c'est-à-dire définir la stratégie à mener dans une telle situation pour limiter voire enrayer les effets négatifs sur la filière ou l'entreprise concernée. Cette gestion repose, d'une part, sur les Pouvoirs Publiques garant de la sécurité du consommateur et sur les professionnels poursuivant également un objectif économique.

A. INTERVENTIONS DU DISPOSITIF FRANÇAIS DE SECURITE DES ALIMENTS

Depuis quelques années et notamment après les difficultés rencontrées lors de la crise de la vache folle, les pouvoirs publics ont mis en place un système de surveillance en ce qui concerne la sécurité des aliments. Ce système est constitué de différents organismes qui se partagent des tâches bien définies.

Aussi, par simplification, deux cas de figures seront examinés : celui où le problème est identifié en amont de la chaîne de consommation ; l'autre où le problème est découvert en aval c'est-à-dire au stade de la consommation.

1. DISPOSITIF FRANÇAIS DE SECURITE DES ALIMENTS

Compte tenu de l'importance accordée à tout ce qui touche au secteur alimentaire, tout accident ou crise est strictement encadré sur le plan réglementaire.

Selon LA DOCUMENTATION FRANCAISE (25), le dispositif repose sur deux services distincts, la Direction Générale de l'Alimentation (DGAL) et la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) et sur un dispositif de veille sanitaire.

a. La DGAL

La Direction Générale de l'Alimentation, dépendante du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, est essentiellement compétente en matière d'hygiène des produits animaux et d'origine animale.

Elle s'appuie sur les agents des Directions Départementales des Services Vétérinaires (DDSV) et sur ceux des Services Régionaux de la Protection des Végétaux (SRPV) au sein des Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt.

Les DDSV interviennent dans la mise en œuvre de la réglementation et effectuent des contrôles en matière de santé animale, d'environnement, de sécurité des denrées alimentaires.

Les SRPV, quant à eux, interviennent dans la lutte contre les parasites des espèces végétales, la protection des consommateurs et du milieu naturel.

La DGAL (16) a pour missions :

- d'agir sur l'ensemble de la chaîne alimentaire
- de rapprocher les acteurs professionnels et institutionnels et de coordonner les interventions des différents partenaires sur le thème de la qualité et de la sécurité des aliments.

b. La DGCCRF

La Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, dépendante du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, intervient sur les produits transformés au titre de la loyauté de transaction (respect des étiquetages, contrôles des additifs et des résidus).

Son action est donc complémentaire de celle de la DGAL.

c. Dispositif de veille sanitaire

Aux deux services précédemment cités vient s'ajouter un dispositif de veille sanitaire constitué de :

- L'Institut de Veille Sanitaire (InVS) (23) : créé en 1998, il est chargé de la veille sanitaire et de l'observation de la santé de la population. Il est également chargé des alertes et des recommandations de toutes mesures appropriées aux Pouvoirs publics en cas de menace pour la santé publique. Il doit identifier les causes d'une modification de l'état de santé de la population et coordonner les enquêtes épidémiologiques sur le terrain. Pour l'exercice de ses missions, il s'appuie sur un réseau de Centres Nationaux de Référence (CNR), laboratoires localisés au sein d'établissements privés ou publics de santé, d'enseignement ou de recherche.
- L'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (AFSSA) dont la finalité principale est l'évaluation des risques sanitaires et nutritionnels des aliments destinés à l'homme et aux animaux. Elle est sous triple tutelle : Ministère de l'Agriculture, Ministère de la Santé et Ministère de la Consommation.

Ces différentes instances constituent le maillage du dispositif français de sécurité alimentaire. Leur rôle va dépendre de la crise rencontrée. Par ailleurs, d'autres acteurs vont intervenir mais de façon plus ponctuelle et suivant le problème.

2. ROLES DES DIFFERENTS ORGANISMES DANS LA GESTION DE CRISE

Le dispositif, dont l'organisation vient d'être détaillée, va avoir une action sensiblement différente suivant les cas de figures.

a. Lorsque l'origine du problème est connue

Il s'agit, du cas où le danger est d'emblée identifié. La consommation des aliments contaminés n'est pas systématique, le danger pouvant avoir été détecté à la source par contrôle sanitaire sur la chaîne de fabrication, l'analyse de produits finis ou l'identification d'une maladie au sein d'un élevage.

a.1. Sur le lieu de production

Il s'agit du cas d'une maladie au sein d'un élevage, d'une contamination du milieu (notamment par les rejets industriels environnant, par un accident type Tchernobyl ou encore par un parasite, une bactérie à la faveur d'un bouleversement climatique...).

Dans le cas d'une contamination du milieu, ce sont les agents des SRPV des Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt qui interviennent.

En ce qui concerne les élevages, il n'existe pas actuellement de véritable système de surveillance des maladies au niveau des systèmes de production. Il existe un dispositif de qualification sanitaire (obtention d'une Attestation Sanitaire à Délivrance Anticipée ou ASDA, verte ou jaune) en vue de faciliter les échanges d'animaux. Les systèmes de suivis des mouvements d'animaux et d'indentification peuvent servir à assurer, si besoin, la traçabilité des animaux et de leurs produits.

Néanmoins, l'apparition de certaines maladies dans un élevage peut entraîner la mise en place de dispositifs particuliers et l'intervention des Pouvoirs publics.

Elles sont de deux types : les MRC et les MDO.

- Concernant les MRC ou Maladies Réputées Contagieuses (annexe II), le classement d'une maladie dans cette liste se fonde sur son impact sur la santé publique, l'économie de l'élevage ou le commerce international. Elles impliquent l'application de mesures de police sanitaire et certaines donnent lieu à l'élaboration de plan d'urgence. Si la constatation de troubles chez un ou

plusieurs animaux (que ce soit par le propriétaire, la personne en charge de la garde ou le vétérinaire) conduit à l'hypothèse d'une maladie épizootique majeure, le maire de la commune (où réside l'animal) doit en être immédiatement informé. Avant même toute mesure officielle, l'animal, mort ou vivant, doit être isolé ou une désinfection doit être réalisée. Un rapport est alors adressé au Préfet qui prend, si nécessaire, un arrêté de mise sous surveillance. Cet arrêté peut entraîner l'application des mesures de police sanitaire (dans le cas d'une forte suspicion, d'un lien avec un élevage, un pays ou une zone, etc. déjà infectés ou dans le cas de résultats de laboratoire permettant de suspecter l'infection).

Les mesures de police sanitaire sont les suivantes :

- L'isolement, la séquestration, le recensement, etc.
- La mise en interdit d'un périmètre.
- L'interdiction momentanée ou la réglementation des foires et des marchés, du transport, etc.
- Les prélèvements nécessaires au diagnostic et aux enquêtes épidémiologiques.
- La désinfection des locaux, des moyens de transport, du matériel voire la destruction des objets souillés, etc.
- L'obligation de détruire les cadavres.
- L'interdiction de vente des animaux.

Lorsque la maladie est confirmée, d'autres mesures comme l'abattage, le traitement ou la vaccination peuvent être entreprises. Certaines peuvent même nécessiter un plan d'urgence (annexe III).

Le ministre chargé de l'agriculture détermine par arrêté celles de ces mesures qui sont applicables aux différentes maladies.

Outre la protection immédiate de la population et des autres élevages, l'objectif est également de déterminer l'origine de la maladie qui peut être :

- Une introduction à longue distance (les services vétérinaires examinent les introductions d'animaux et leurs origines géographiques, recensent les déplacements à l'étranger des personnes côtoyant els animaux, et font l'inventaire de l'origine des aliments distribués aux animaux).
- Une introduction à courte distance (une enquête est menée pour savoir si un cas est suspecté ou avéré dans la région, s'il existe une activité

généralisant des mouvements importants d'animaux à proximité et si la maladie est susceptible d'être véhiculée par une espèce sauvage).

- Une résurgence (une vérification de la situation antérieure est entreprise).

- Concernant les MDO ou Maladies à Déclaration Obligatoire (annexe IV), une inscription sur cette liste se fonde sur la nécessité de mettre en place un dispositif de veille épidémiologique, notamment pour certaines maladies MRC mais dans d'autres espèces et sur une obligation communautaire. Ces maladies ne donnent pas lieu à des mesures de police sanitaire. Par contre, il existe une obligation de déclaration qui s'adresse aux propriétaires ou éleveurs, aux vétérinaires et aux laboratoires d'analyse.

a.2. Du lieu de production au stade de la distribution

Dans le cas des produits bruts (lait, viande, œufs, etc.), le produit subit des contrôles dès son arrivée sur le premier lieu de la chaîne de transformation.

Dans le cas des viandes, un second dispositif est mis en place sur les animaux vivants. Dès leur arrivée à l'abattoir, comme décrit par TRIBOT LASPIERRE (35), un agent de la DDSV contrôle l'identification, le passeport (pièce regroupant les références de l'élevage et les données d'identification de l'animal) et l'ASDA verte de l'animal puis procède à son examen clinique (annexes V et VI). Tout animal suspect, quelle que soit la maladie, sera retiré de la chaîne alimentaire. Les animaux sains, quant à eux, suivent la chaîne d'abattage.

Après l'abattage, les carcasses et les abats sont séparés et soumis à l'inspection *post-mortem*. Les parties impropres sont retirées et incinérées. Ce contrôle ne s'appuie que sur la détection de lésions à l'exception de la détection des trichines : le parasite fait l'objet de prélèvements systématiques. C'est ainsi qu'en janvier 2007, des larves de trichines ont été retrouvées dans la viande de certains porcs issus d'un lot de 400 animaux, provenant de 5 élevages du Finistère. Cette découverte a conduit au rappel des viandes fraîches commercialisées et au retrait des viandes en cours de transformation.

Les contrôles sanitaires ont été renforcés depuis la crise de l'ESB en 1996.

Tous les animaux de plus de 30 mois subissent un test de dépistage de l'ESB. Dans l'attente des résultats, la carcasse, les abats et tous les produits issus de l'animal sont consignés.

Les agents de la DDSV vont poursuivre les contrôles sur toute la chaîne de découpe. Ce sont eux également qui pratiqueront des contrôles sur l'ensemble de la filière alimentaire, du grossiste au distributeur.

L'action des services vétérinaires peut aboutir à la saisie de produits impropres à la consommation, à la suspension ou au retrait d'agrément voire à la fermeture d'établissements par le Préfet (code des débits de Boisson) ou par le Maire (code général des collectivités territoriales).

Ce rôle de contrôle sanitaire est complété par l'action des agents de la DGCCRF qui vérifient le respect de la réglementation en matière d'étiquetage, notamment les Dates Limites de Consommation (DLC).

b. Lorsque l'origine du problème est *a priori* indéterminée

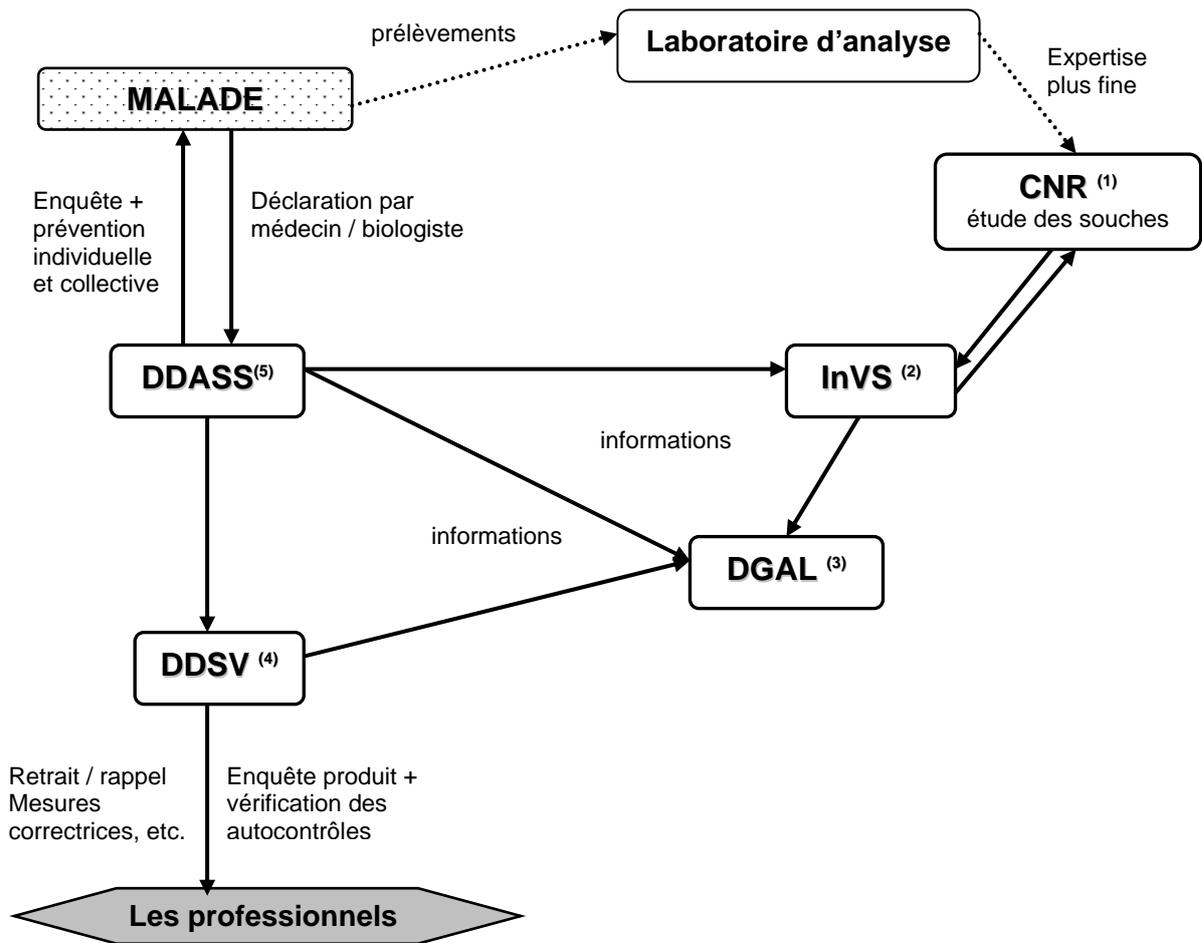
Dans ce cas, le problème est généralement découvert en aval de la chaîne c'est-à-dire au stade de la consommation suite à des intoxications alimentaires.

Les difficultés vont être, dans un premier temps, de prouver l'origine alimentaire de ces symptômes souvent imputables à une multitude de causes, puis de faire le lien entre les malades qui peuvent, dans le meilleur des cas, présenter la même pathologie mais peuvent tout aussi bien présenter des formes différentes et, enfin, d'identifier le facteur alimentaire commun à tous ces individus.

Dans ce cas de figure, c'est un autre maillage sanitaire (figure 1) qui intervient.

S'agissant des intoxications alimentaires, lorsqu'un médecin libéral ou hospitalier ou encore un biologiste suspecte la présence d'un germe, l'InVS (23) explique qu'il est tenu d'en informer un médecin inspecteur de santé publique de la DDAS (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales) (cf. annexe VII). Celui-ci va, d'une part, mettre en place des mesures rapides de préventions collective et individuelle autour des cas et, d'autre part, en informer immédiatement l'InVS qui lance des mesures d'investigation en travaillant en étroite collaboration avec les CNR concernés et les DDSV. Les CNR étant spécialisés, il existe, par exemple, un CNR listeria, un CNR salmonellose, etc. Chacun possède une « banque » de germes

Figure 1
Dispositif dans le cas d'une suspicion d'intoxication alimentaire



- (1) Centre Nationaux de Référence
- (2) Institut de Veille Sanitaire
- (3) Direction Générale de l'Alimentation
- (4) Direction Départementale des Services Vétérinaires
- (5) Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

collectés lors des différents épisodes et peuvent ainsi plus facilement identifier une souche, voire son origine.

Un exemple concret est offert par l'alerte *listeria* de juin 2002, relatée dans le bilan d'activité de la DGAL (16).

Le 20 juin 2002 une alerte a été lancée suite à l'observation par le CNR *Listeria* de 8 cas de listérioses, dont un décès, depuis le 29 mai, et cela principalement dans l'est de la France. Une cellule de coordination des investigations *listeria* a été mobilisée afin de définir les actions à mener. Le 27 juin, la DGAL a demandé à tous les directeurs des DDSV de faire envoyer par les Laboratoires Vétérinaires Départementaux (LVD) au CNR de l'Institut Pasteur les souches de *listeria monocytogenes* provenant de produits de charcuteries y compris de boyaux prêts à être embossés, isolées depuis 2002 et conservées en « souchothèques ».

Parallèlement, les DDSV devaient vérifier les résultats des autocontrôles effectués par les entreprises, charcuteries fabriquant des produits type cervelas, knacks, etc. Le 1^{er} juillet, l'InVS établit que les 8 cas étaient touchés par la même souche et que la contamination avait eu lieu durant une courte période. Ceci permit de conclure à une intoxication alimentaire. Par ailleurs, en relisant les questionnaires alimentaires de la cellule de coordination remplis par les malades ou leurs proches, le CNR identifia, le 2 juillet, des souches présentant le même profil dans des autocontrôles non déclarés de l'entreprise STOEFFLER. La DGAL a alors demandé à la DDSV de rappeler tous les produits, d'arrêter immédiatement la production et de procéder à un nettoyage ainsi qu'à une désinfection de l'entreprise et de vérifier ces opérations.

Le Préfet du Bas-Rhin avait ordonné une fermeture temporaire de l'entreprise.

Il s'agit là de la partie « administrative » de la gestion d'une crise alimentaire, avec pour objectif principal la protection rapide du consommateur. Mais ce genre de situation implique des conséquences négatives pour les professionnels : destruction ou saisie de leur marchandise, fermeture temporaire, mauvaise publicité, etc. Aussi, outre l'importance accordée à la santé, le deuxième enjeu principal de la gestion de crise pour les professionnels est de minimiser les conséquences économiques et de préserver une image positive auprès des consommateurs. Ils disposent pour cela de différents moyens d'action.

B. ACTIONS IMMEDIATES DE L'ORGANISME CONCERNE

La gestion de la crise passe par un certain nombre d'actions qui doivent être rapidement mises en place et, cela, parallèlement à toute communication afin de mieux de gérer cette dernière.

Comme pour tout problème, une connaissance parfaite de la situation est indispensable à la maîtrise de la situation : origine du problème, acteurs de la crise, conséquences tant pour la santé des consommateurs que pour l'entreprise.

1. ANALYSE DE LA SITUATION

La première étape face à une crise est de déterminer immédiatement l'origine du problème. Est-ce une rumeur ? Un accident véritable ? Y a-t-il des victimes ? Quels sont les produits incriminés ? Autant de questions à résoudre le plus rapidement possible.

a. Nature du problème

Lors d'une crise va circuler une multitude d'informations basées, pour certaines, sur des faits et, pour d'autres, sur les diverses rumeurs ou extrapolations qui peuvent accompagner un problème dans le domaine de la grande consommation. Pour l'entreprise comme pour la filière, il est important de bien définir le problème avant d'envisager toute action.

- En premier lieu, quelle est la nature du problème ? Une maladie, une contamination de produits finis, des intoxications ? S'il est déjà identifié, quel est l'agent responsable ? Quels sont les produits ou le type d'élevages concernés ?
- Puis il faut quantifier le problème à tous les niveaux : combien de cas ? Combien de lots contaminés ? Si victimes il y a, combien sont-elles ? Quel est le taux de mortalité ? Qui sont ces victimes ? En effet, une crise touchant des

nourrissons ou des enfants en bas âge sensibilise plus l'opinion publique. Si les données le permettent, le taux de morbidité sera évalué.

Une feuille de questionnement permettant d'évaluer le niveau de gravité d'une situation est présentée en annexe VIII.

Toutes les réponses obtenues permettront, d'une part, de cerner le problème afin de mieux le maîtriser et, d'autre part, de prévoir l'ampleur de l'évènement et l'incidence qu'il pourra avoir sur l'opinion publique.

b. Origine du problème

Le problème identifié, il est important d'en chercher l'origine. Il existe deux sortes de sources : endogène et exogène.

b.1. Source endogène

Deux cas de figures peuvent se présenter. Le premier cas est celui où l'origine est d'emblée déterminée : il peut s'agir, par exemple, d'une maladie qui a été détectée à la faveur d'un contrôle vétérinaire dans un élevage, un incident ou un phénomène météorologique qui a entraîné une contamination de l'eau, des sols dans un endroit déterminé.

Le second cas est celui où l'origine reste à identifier, notamment lorsqu'un germe est retrouvé dans des viandes, du lait, de l'eau. Le but sera de retrouver le lieu autrement dit le pays, puis la région, le département, l'élevage, la source, etc.

Une fois localisé le lieu d'origine, suivant le type de pathologies ou de germes, il faudra rechercher le mode de contamination et de propagation (animal vecteur, eau de boisson, nourriture, etc.) afin de l'enrayer.

b.2. Source exogène

A chaque étape de la fabrication du ou des produits, il faut poser les questions évoquées dans le premier chapitre à savoir comment a été introduit le danger ? Comment s'est-il accru ? Comment persiste-t-il ?

Pour tenter de déterminer le mode d'introduction, l'analyse portera systématiquement sur les cinq éléments : main d'œuvre, matériel, milieu, méthode, matières premières.

Une fois l'origine déterminée, qu'elle soit exogène ou endogène, un certain nombre de mesures sera mis en place en fonction non seulement du germe responsable mais également du mode de contamination, des conséquences sur l'ensemble de la fabrication et sur la consommation éventuelle des aliments.

c. Evaluation des responsabilités

Un aliment ne passe pas directement de l'éleveur ou de l'agriculteur dans l'assiette. Les produits sont de plus en plus élaborés et transformés. Même les produits les plus simples comme la viande transitent par différents intermédiaires. S'il s'agit de produits de marque, produits sous vide ou de produits congelés, la découpe finale et le conditionnement se feront dans l'entreprise. Pour les viandes vendues au rayon boucherie des Grandes Surfaces, ces actions seront effectuées directement sur le lieu d'achat.

Tout ceci pour montrer qu'un aliment est susceptible de transiter entre de nombreuses mains et dans de nombreux lieux avant d'être rangé en rayon. La plupart des marques ou enseignes font appel à des sociétés sous-traitantes.

Un exemple récent est celui des steaks hachés congelés de la marque Chantegril distribués par les centres E. Leclerc, comme nous le rappelle CHAUVOT (11). A la fin du mois d'octobre 2005, 18 personnes ont été victimes d'une intoxication due à *Escherichia coli* se traduisant au total par 26 cas de diarrhées hémolytiques et 17 de syndrome hémolytique et urémique. Ces chiffres ont été confirmés par l'InVS (24). L'enquête effectuée a permis de déterminer que la contamination avait eu lieu dans les abattoirs de la société Soviba (société qui fournit de nombreuses enseignes et

des restaurations collectives) et que l'origine du problème était une contamination croisée entre les muscles servant à la fabrication des steaks et les abats.

La situation étant cernée, il est conseillé aux professionnels de structurer, d'organiser leurs actions en mettant en place un dispositif concret : la cellule de crise.

2. CREATION DUNE CELLULE DE CRISE

Selon GUILLERY et OGRIZEK (21), la cellule de crise est un dispositif spécifique dont la vocation est avant tout opérationnelle. Les objectifs sont de mener simultanément et de manière coordonnée un travail de décision et un travail d'action sur plusieurs fronts : les gestions logistique et technique de l'évènement et la gestion de la communication à tous les niveaux, internes et externes, où elle s'avère nécessaire.

a. Organisation de la cellule

La création d'une cellule de crise repose sur deux points essentiels : les moyens et le personnel.

a.1. Organisation en terme de moyens

Il faut choisir un lieu qui soit accessible même en dehors des heures ouvrées de l'entreprise, une crise pouvant éclater à n'importe quel moment. Idéalement, ce lieu doit avoir plusieurs pièces, avec notamment une grande salle type salle de réunion où vont se prendre les décisions après concertation des intervenants et une autre plus petite où placer les éléments techniques : les téléphones, les fax, etc. En ce qui concerne les communications téléphoniques, il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un standard spécialement dédié à la crise. La ou les salles de réunion et de réflexion doivent être équipées de tableaux ou dispositifs d'affichage afin de mettre par écrit les plans, schémas d'action, listes des faits, les personnes à contacter, etc.

Par ailleurs, il est indispensable de conserver à portée de la main tous les documents de référence, comme les fiches produits avec les sous-traitants éventuels, les sites d'activité, les procédures diverses.

Lors d'une crise, il est important d'avoir accès à l'information en temps réel, ce qui signifie qu'une des salles doit être équipée de matériels audiovisuels, télévision, radio, magnétoscope et ordinateur relié à Internet.

Des moyens de restauration doivent être prévus pour les permanents de la cellule de crise.

a.2. Organisation en terme de personnel

Une cellule de crise ne sera pas exactement constituée du même nombre de personnes selon le secteur d'activité mais certains postes sont immuables.

Il s'agit en premier lieu du directeur de la cellule de crise, désigné par avance et chargé de diriger le fonctionnement de cette cellule ainsi que d'assurer les décisions et les stratégies.

Sous sa direction, sera désignée une équipe de responsables, chacun en charge d'une mission :

- *les opérations* qui consistent à engager, diriger et coordonner toutes les actions techniques comme le rappel de lots
- *la logistique* : diriger la mobilisation de tous les moyens d'intervention et de communication. Ce responsable a aussi à sa charge la gestion des aspects matériels de la cellule
- *la sécurité* où doivent être envisagés tous les aspects de la situation qui peuvent avoir une conséquence sur la sécurité des personnes et des installations
- *la communication interne* qui concerne non seulement le personnel de l'entreprise mais également celui des filiales, des sous-traitants, etc.
- *la communication externe* qui se décompose en plusieurs tâches : la communication vers les médias, les consommateurs, les élus et les autorités ; la surveillance médiatique ; la préparation du « porte-parole » éventuel de l'entreprise.
- *la gestion des victimes* qui implique tout d'abord l'identification de ces victimes et l'apport d'informations et d'aides opportunes.

- *la gestion de la situation du point de vue juridique*

Un autre poste indispensable est celui du secrétaire général qui établit le chronogramme de la crise, rappelle sur un support les actions décidées, les actions menées ou à mener.

Un secrétariat performant est également indispensable.

Suivant le secteur d'activité ou le type de crise, des intervenants, des partenaires impliqués, des experts pourront se joindre à la cellule.

b. Méthodes de travail

Il existe des variantes en fonction de la situation. L'important est que chacun tienne son rôle et que la cellule soit réactive face au problème. Plus une cellule est préparée et entraînée, meilleurs seront les résultats.

b.1. Etat des lieux

GUILLERY et OGRIZEK (21) insistent sur le fait qu'il est indispensable de constituer ce que l'on appelle un « chronogramme ». Ce schéma va synthétiser un maximum d'informations nécessaires à la compréhension de la situation et sera modifié en temps réel afin que tous les intervenants de la cellule soient informés de l'avancée des missions de chacun.

b.2. Constitution d'un document questions-réponses

Ce document regroupe une vingtaine de questions qui vont être indiscutablement posées durant cette crise. Une synthèse est faite pour chaque réponse, celles-ci étant rédigées par les personnes les plus compétentes pour y répondre. Une réactualisation sera nécessaire en fonction de la tournure que prendront les événements. Par ailleurs, si la crise devait se prolonger dans le temps obligeant d'autres personnes à prendre le relais, ce document constituerait une trace écrite de toutes les réponses apportées jusqu'alors.

b.3. Analyse de la médiatisation

Cette analyse doit se faire en temps réel. Elle consiste à récupérer immédiatement toutes les informations distillées par la presse, d'en faire une analyse rapide afin d'en déterminer l'impact sur l'opinion publique et la perception de la situation qui va en découler. Cette analyse va ainsi permettre de rectifier rapidement des propos et de comprendre pourquoi certaines informations sont déviées de leur sens initial.

b.4. Méthode des scénarios

Il est à noter en préambule que cette méthode va trouver toute son efficacité lorsqu'elle est utilisée en prévention d'une crise.

Cette technique, comme son nom l'indique, consiste à prévoir des scénarios de crise. La première étape est de bien connaître son entreprise, son fonctionnement, ses partenaires, afin d'en déterminer les faiblesses ou les aléas qui pourraient être à l'origine d'une crise. Ces risques étant identifiés, une simulation d'incident est faite en imaginant toutes les directions que pourrait prendre la situation et les solutions à y apporter. Cette méthode sera abordée dans le chapitre « III.B.2.b. » qui concerne la prévention.

Pour une meilleure efficacité du dispositif, il est important de respecter les points évoqués, tant l'organisation que la méthode de travail et la préparation des membres de la cellule. Selon LAGADEC (27) : « *une cellule de crise « improvisée » ou « négligée » ne servirait à rien* ».

Les principales erreurs à éviter seront :

- Un mauvais choix des intervenants ou une mauvaise attribution des rôles,
- Le manque d'organisation préalable (méthode, procédures, lieux, etc.).

Toutes ces erreurs peuvent conduire à négliger des signes de crise voire de refuser de les percevoir, de ne pouvoir joindre et/ou réunir tous les membres de la cellule ou encore d'aboutir à une situation chaotique, incohérente.

3. MESURES VISANT À EVITER UNE EXTENSION DU PROBLEME

Il s'agit principalement du rappel et/ou du retrait de produits. Le principe du rappel est de veiller à ce qu'un aliment donné puisse être retiré de la commercialisation le plus efficacement possible, le plus rapidement possible et complètement. Cette mesure doit également permettre d'éviter un risque d'exposition des consommateurs ayant déjà acheté le produit. Des procédures de rappel doivent pouvoir être mises en place à n'importe quel moment. Il est donc conseillé aux entreprises de procéder à des simulations de rappels des produits et à disposer de procédures écrites qui faciliteront le travail.

a. Quelques définitions

Il est important de définir certains termes afin d'éviter toute confusion.

Selon la DGCCRF (17) :

- Le retrait d'un produit ou d'un lot correspond « à toute mesure visant à empêcher la distribution et l'exposition à la vente d'un produit ainsi que son offre au consommateur ». Aussi le retrait permet généralement d'éviter un accident et par conséquent une crise.
- Le rappel, quant à lui, correspond « à toute mesure visant à empêcher, après distribution, la consommation ou l'utilisation d'un produit par le consommateur et/ou de l'informer du danger qu'il court éventuellement s'il a déjà consommé le produit ». Il s'agit donc de la procédure la plus couramment rencontrée lors de crises alimentaires.
- L'alerte d'origine alimentaire correspond « à toute information relative à un produit ou à un lot de produits dont l'absence de traitement peut conduire à une situation mettant en jeu la santé ou la sécurité des consommateurs ».

La connaissance d'une alerte sur un produit par l'une ou l'autre des parties (professionnels ou administration) conduit à en informer l'autre : lorsque l'alerte parvient, en premier, au professionnel, il doit en informer la DDSV et la DGCCRF, via

la DGAL, mais également les autres professionnels, fournisseurs, fabricants et distributeurs. Si les administrations sont les premières informées, elles préviennent immédiatement toutes les organisations professionnelles concernées.

L'annexe IX donne la liste des contacts en cas d'alerte.

L'acte de rappel en lui-même reste du ressort des professionnels. Pour en faciliter la réalisation, il existe des directives décrivant les procédures à mettre en place.

b. Les procédures de la DGCCRF (17)

Tout fabricant de produits alimentaires doit disposer d'un système permettant le rappel complet et rapide de tout lot de produits alimentaires. Les procédures écrites de rappel doivent comprendre les éléments suivants :

1. Les documents se rapportant au système de codage des produits. Tout produit doit être identifié à l'aide de la date de production ou d'un code d'identification de lot. Un codage satisfaisant doit permettre l'identification catégorique du produit.
2. Les établissements doivent conserver les relevés de la distribution des produits finis pendant une période supérieure à la durée de conservation des produits et au moins aussi longue que la période précisée dans les manuels d'inspection ou les règlements visant les produits en question. Les relevés doivent être conçus et tenus de façon satisfaisante afin de pouvoir localiser facilement les produits à rappeler.
3. Ils doivent également conserver un dossier des plaintes se rapportant à l'hygiène et à la salubrité et des mesures prises.
4. Les établissements doivent dresser la liste des membres de l'équipe de rappel, avec leurs numéros de téléphone au travail et à leur domicile. Un suppléant doit être désigné pour chaque membre, en cas d'absence de ce dernier. Le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe doivent être clairement définis.
5. Le programme doit décrire, étape par étape, les procédures à suivre dans l'éventualité d'un rappel. Ces procédures doivent comprendre des indications sur la portée du rappel (au niveau de la consommation, de la vente au détail ou de la vente en gros), en fonction de la catégorie du rappel.
6. Le programme doit définir les moyens qui seront mis en oeuvre pour aviser les consommateurs touchés, en fonction du type de risque que présente le produit à rappeler. Il doit définir les moyens de communication (télécopieur, téléphone, radio,

lettre, etc.) qui seront utilisés pour rechercher et récupérer tous les produits à rappeler. Le programme doit également comprendre un modèle des messages qui seraient adressés aux détaillants, aux grossistes ou aux consommateurs, en fonction de la gravité des risques posés par les produits rappelés.

7. Les établissements doivent prévoir des mesures de maîtrise des produits rappelés, y compris des produits retournés et des produits encore en stock. Il faut décrire ces mesures de maîtrise et le devenir des produits rappelés, en fonction du type de danger qu'ils posent.

8. Le programme doit faire état des moyens qui seront mis en oeuvre pour évaluer les progrès et l'efficacité du rappel. Il doit définir comment sera vérifiée l'efficacité du rappel.

c. Le rappel (17)

Tout fabricant qui déclenche le rappel d'un produit alimentaire doit en informer immédiatement l'organisme de réglementation compétent en lui fournissant les renseignements suivants :

- la raison du rappel,
- des précisions concernant le produit rappelé : nom, numéros de code ou de lot, numéro de l'établissement, date de production, date d'importation ou d'exportation, s'il y a lieu, etc.,
- les quantités visées par le rappel :
 - quantité totale que l'entreprise avait à l'origine en sa possession,
 - quantité totale distribuée avant le rappel,
 - quantité totale restant en la possession de l'entreprise,
 - le territoire de distribution du produit rappelé, par région, ville et province, et par pays dans le cas d'un produit exporté, ainsi que le nom et l'adresse des détaillants et des grossistes.
- des renseignements sur tout autre produit qui pourrait présenter les mêmes risques.

Un exemple de fiche type à remplir par le professionnel est présenté en annexe X.

Parallèlement à cette information et si le produit a déjà été proposé aux consommateurs, une communication de rappel doit être mise en place. Si la distribution du produit est locale, cette communication pourra se limiter à une information sur le lieu de vente et une diffusion dans la presse locale. Cependant si la gravité du risque encouru par le consommateur est importante ou si l'on soupçonne un achat du produit par des personnes étrangères à la localité, au département ou à la région, l'information sera diffusée dans la presse nationale.

Dans cette information à destination des éventuels consommateurs devront être mentionnés le nom du produit, la marque, les numéros de lots concernés ainsi que le lieu où ramener le ou les produits incriminés. Il sera également indispensable de détailler les symptômes qui peuvent être occasionnés par la consommation du produit et de conseiller la visite rapide chez un médecin en cas de doute (cf. annexe XI).

Cette communication est effectuée par l'exploitant lui-même en coordination avec l'administration. Si cette communication n'est pas effectuée dans le délai indiqué à l'exploitant, l'administration concernée prend le relais.

La première communication vers les médias sera la plus importante car elle fixera le niveau d'alerte des consommateurs et, par conséquent, leur niveau de réaction. La force de communication doit toutefois rester proportionnelle au risque.

Toute communication de presse doit comporter un contact presse clairement identifié et être envoyée pour information au service presse de la préfecture du département et au bureau des alertes des administrations. Le service presse de la préfecture pourra conseiller le responsable de la diffusion du message dans ses relations avec les médias et notamment l'aider dans le cadre d'une diffusion au niveau local.

Parallèlement à ces actions (formation d'une cellule de crise, étude de la situation, rappel/retrait de produit), la gestion d'une crise doit impérativement développer une communication efficace et rapide.

C. LA COMMUNICATION DE CRISE

La communication de crise, qui va de l'occupation aussi complète que possible du champ médiatique au contrôle d'éventuelles rumeurs, est certainement l'un des facteurs clés de la réussite ou au contraire de l'échec de la gestion d'une crise.

Selon LUGRIN (30) : « *une crise résulte souvent moins de l'événement déclencheur lui-même que du contexte qui l'entoure et du jugement que porte l'opinion sur la manière dont l'entreprise gère la crise* ».

1. REGLES SYSTEMATIQUES ET ENJEUX

a. Objectifs de la communication de crise

Une crise dans le domaine alimentaire traduit souvent une inquiétude du consommateur. Les objectifs essentiels de la communication seront par conséquent de le rassurer, de lui donner confiance et de lui montrer que la situation est maîtrisée. Selon GUILLERY et OGRIZEK (21), la communication de crise va permettre « *d'éviter (...) que des erreurs grossières d'appréciation ne soient commises, que les situations n'empirent du fait de retards angoissants, de réactions inappropriées ou encore de discours irresponsables* ».

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit respecter des principes fondamentaux, éviter certains pièges et disposer de moyens de communication efficaces.

b. Les principes fondamentaux

La communication de crise est basée sur des grands principes généraux. Le canevas changera en fonction de la situation.

Selon D'HOOP (18), ces principes sont :

- Etre honnête,
- Etre crédible,
- Etre compréhensible.

Ceci est possible à condition de :

- Dire la vérité, reconnaître le problème, les faits,
- S'assurer de la cohérence de toutes les informations transmises à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisme,
- Rester factuel (autrement dit s'en tenir aux faits sans interprétations ou commentaires qui pourraient être contestés ou engendrer une polémique),
- Valider les informations avant toute transmission,
- Temporiser avant de répondre à une question (voire de fixer une échéance et de s'y tenir),
- S'adresser à tous les interlocuteurs, ne négliger aucune catégorie de personnes.

Le respect de ces principes va permettre à l'organisme concerné de ne pas être sur la défensive, de devancer bon nombre de questions, d'en maîtriser les réponses et surtout de contrôler l'évolution de la crise.

Par ailleurs, lorsque la crise touche une entreprise qui possède plusieurs produits et, surtout si ces produits sont proches (répartis en gammes par exemple), il semble indispensable de contingenter la crise sur le produit ou le lot incriminé afin d'éviter des effets négatifs sur les autres produits.

D'autres stratégies ont pu être évoquées par des agences spécialisées dans ce type de communication, mais toutes s'accordent à dire que ce sont des stratégies particulièrement risquées pour l'entreprise. Par exemple, pour GASQUET et LE GONIDEC (19), il s'agirait de « faire diversion », autrement dit de reporter la responsabilité sur d'autres, de communiquer plus fortement sur d'autres produits, d'insister sur le fait que le pire a été évité et que, si l'entreprise n'avait pas réagi, la situation aurait été plus grave ou encore de contre-attaquer en insistant sur ceux à qui profite cette mauvaise situation (comme par exemple la concurrence). Ce type de réaction a déjà été rencontré dans des crises liées à la sécurité des aliments mais n'a pas su apporter les preuves de son efficacité.

c. Les pièges à éviter

En temps de crise, la soudaineté de la situation et la rapidité d'enchaînement des évènements peuvent entraîner la tentation d'improviser, de se précipiter pour se défendre et donc d'adopter une attitude, une communication qui sera, au final, préjudiciable pour l'entreprise ou la filiale.

Selon D'HOOP (18), un certain nombre de pièges est à éviter comme :

- Ne rien dire, ne pas répondre,
- Faire des déclarations trop rassurantes, trop générales n'impliquant pas réellement l'entreprise,
- Distiller des phrases du type « *nous n'avons aucun commentaires à formuler* »...
- Porter l'accusation sur d'autres,
- Alternier affirmations et démentis,
- Ne pas reconnaître les faits ou de mentir,
- Refuser de communiquer.

Le refus de communication sera interprété comme une volonté de cacher des informations et n'empêchera pas la diffusion d'informations non contrôlées, provenant de diverses sources.

2. MOYENS DE COMMUNICATION

Outre les principes évoqués, pour que la communication de crise puisse être efficace, elle doit être structurée : les rôles doivent être préalablement distribués et les conduites à tenir établies.

a. Le plan de communication

Il s'agit d'un plan qui va regrouper toutes les procédures et toutes les informations permettant une bonne gestion des informations et de la communication.

Ce plan doit pouvoir répondre rapidement à différentes questions :

- Qui décide du fond de la communication, des messages?

- Qui communique ?
- Auprès de qui ?
- Comment, avec quels moyens ?

Dans ce plan doivent figurer les numéros, adresses, fax, mail, etc., des personnes aptes à répondre. Il ne doit pas être confidentiel mais accessible aux employés exposés aux questions des médias, surtout s'ils n'ont pas autorité à répondre. Ce plan leur permettra de réorienter leurs interlocuteurs vers les personnes les plus habilitées à répondre.

b. Rôle de la cellule de crise dans la communication

Une situation de crise implique la constitution d'une cellule de crise. Au sein de cette cellule, une « sous cellule » de communication va prendre en charge la partie communication. GUILLERY et OGRIZEK (21) expliquent que son rôle va consister à :

- Centraliser les informations, aussi bien celles qui proviennent des médias, de l'extérieur (partenaires, sous-traitants, administrations, etc.), que celles qui proviennent de l'interne,
- Assurer la coordination avec d'éventuelles autres cellules dans d'autres établissements du même groupe ou de la même filière,
- Préparer les documents : communiqués, messages, lettres, etc.,
- S'entourer des compétences nécessaires à la rédaction des textes,
- Distribuer les textes, une fois rédigés, aux personnes concernées.

Ceci suppose que la cellule de communication dispose, d'une part, de tous les moyens pour diffuser son information, Internet, intranet, téléphones, fax, etc., mais également tous les moyens de surveiller l'information, télévision, radio, documentations papiers ou en ligne, etc.

Face à l'inquiétude des consommateurs, il est actuellement d'usage de mettre également en place un « numéro vert ». Ce numéro gratuit est diffusé auprès du public afin que celui-ci puisse se renseigner. Le standard est mis en place par la cellule de crise qui utilise un personnel préparé à cette tâche.

c. Conduite à tenir

En dehors des principes fondamentaux qui guident la communication de crise, un certain nombre de règles vont aider à une meilleure communication.

Pour les personnes désignées en tant qu'interlocuteurs des médias, il est conseillé de :

- Prendre son temps malgré toute la pression à laquelle ils peuvent être exposés (les réponses doivent être validées, confirmées et conformes aux principes évoqués),
- Savoir écouter notamment les personnes plus concernées,
- Préparer les textes des communiqués dans un langage clair, concis, compréhensible par tous (l'essentiel doit être dit en quelques mots).
- Préparer les interventions, notamment à la télévision : tenue, expression ni désinvolte, ni agressive, etc.

Il est important de distinguer rapidité d'action et précipitation. Un délai trop long en matière de réactivité peut être perçu comme un signe de faiblesse, de confusion voire de culpabilité. Il faudra donc que l'entreprise trouve un juste milieu. Cela s'averra d'autant plus réalisable que l'entreprise aura été préparée à être confrontée à une telle situation.

3. EXEMPLES DE COMMUNICATION DE CRISE

Afin d'illustrer les principes et les pièges évoqués précédemment, voici quelques exemples concrets de crise et la communication développée par les entreprises.

a. Exemple de communication réussie

Le premier exemple est celui de la crise qui a touché le groupe Leclerc et des steaks hachés de marque « Chantegril ». L'enseigne a su gérer la crise en étant particulièrement proactive et transparente dans sa communication.

Le rappel des faits est le suivant : le 29 octobre 2005, l'InVS confirme la responsabilité des steaks hachés ci-dessus cités dans 18 cas d'intoxication alimentaire à *Escherichia coli* dans le sud ouest de la France. Le 30 au matin, Leclerc diffusait un communiqué de presse.

Comme le souligne D'HOOP (18), outre sa rapidité de réponse, le groupe, sans se « défausser » sur le fabricant, a complètement assumé la gestion et a pris ses responsabilités allant jusqu'à l'implication de la direction du groupe. Michel-Edouard Leclerc s'est lui-même déplacé sur les plateaux de télévision et à la radio. Il est resté le seul interlocuteur et a ainsi pu mieux gérer l'information.

Cette crise aurait pu s'avérer très grave compte tenu de la présence de victimes et d'un pronostic vital engagé pour certains enfants atteints. Cependant, à l'heure actuelle, elle est restée maîtrisée, y compris quant à l'image de l'enseigne auprès des consommateurs.

b. Echecs en terme de communication

Un exemple proche de celui de Leclerc mais qui n'a pas eu le même impact est celui des laits infantiles Nestlé. En novembre 2005, plusieurs millions de litres de laits sont rappelés dans plusieurs pays d'Europe, dont la France, car des traces d'encre d'imprimerie ont été retrouvées dans du lait conditionné.

Selon D'HOOP (18), la première erreur du groupe a été une réaction et une communication tardives face à l'événement, l'affaire ayant débuté au mois de septembre en Espagne et les produits n'ayant été rappelés qu'au mois de novembre. Par ailleurs, Nestlé, pour sa défense, a d'emblée mis en cause son fournisseur, Tetra Pak dont l'encre utilisée pour l'impression de ses emballages avait traversé le conditionnement. Aucune victime n'a été à déplorer, mais la réaction tardive de l'entreprise, ses hésitations, le report de sa responsabilité sur un autre acteur ont provoqué une baisse de la consommation des produits infantiles de la marque.

Une autre erreur à ne pas commettre en communication de crise est de négliger le pouvoir des médias et leur « quête de sensationnel ».

Pour exemple, TRAN THANH TAM et LUCAS DE PESLOÛAN (34) décrivent la crise rencontrée par l'entreprise Coudray, filiale du groupe Paul Prédault, spécialisé dans la fabrication de produits de charcuterie. Le 6 janvier 2000, l'entreprise Coudray doit

rappeler des produits suite à deux décès causés par une *listeria*. La société communique assez rapidement, en insistant sur le caractère exceptionnel de l'accident et en mettant en avant le fait que l'entreprise, soucieuse d'une hygiène irréprochable, est certifiée aux normes en vigueur qui implique un suivi quotidien de la qualité sanitaire. Mais rapidement des journalistes retrouvèrent des cas d'intoxication mortelle qui remontaient à huit années en arrière et mettaient en cause la même entreprise. Un reportage diffusé à une heure de grande écoute dans le journal télévisé de la 3^{ème} chaîne avait pour conclusion : « *en 1992 déjà, cette même société avait été à l'origine d'une violente épidémie de listériose qui avait fait 63 morts* ». La phrase était sans appel et ce reportage jeta le discrédit sur l'entreprise. En réalité, à l'époque, les analyses n'avaient pas permis d'identifier l'entreprise responsable mais uniquement l'aliment en cause, à savoir la langue de porc en gelée. Les producteurs de cette spécialité étant peu nombreux, le journaliste en a tiré une conclusion hâtive et non fondée sur l'origine des produits. Si l'entreprise avait pris soins d'évoquer cette ancienne affaire et les résultats de l'époque, elle aurait certainement pu éviter les propos diffamatoires et la suspicion qui en a résulté.

La gestion des crises alimentaires est donc, d'une part, du ressort des administrations compétentes, d'autre part du ressort des professionnels. Outre les actions, les procédures, un travail de communication doit être entrepris en direction des consommateurs : informer le public permet de ne pas laisser place aux rumeurs ou à la désinformation qui ne ferait que desservir les professionnels et alimenter la crise.

Ceci constitue le travail « à chaud ». Mais un travail « à froid » est également nécessaire.

III. L'APRES-CRISE

Les difficultés ne s'arrêtent pas avec la crise elle-même. La résolution du problème, le rappel des produits, la diminution de l'implication médiatique ne signifient aucunement que l'entreprise retrouve sa sérénité et un rythme normal. La perception de l'opinion publique à l'égard des professionnels peut persister durablement en leur défaveur.

Par ailleurs, une crise étant terminée, les professionnels ne sont pas à l'abri d'une autre crise.

Aussi, en plus du besoin de redonner confiance à leurs consommateurs, les professionnels vont devoir minimiser les risques liés à leur activité par des procédures et des contrôles. Ne pouvant écarter l'hypothèse d'une autre situation de crise dans le futur, ils doivent également se donner les moyens d'anticiper ces situations afin de pouvoir les éviter ou en diminuer les conséquences.

A. REDONNER CONFIANCE AUX CONSOMMATEURS

Toute situation de crise ébranle la confiance des consommateurs. Si un produit a pu causé du tort, si un agent pathogène a pu passer « entre les mailles du filet », pourquoi cela ne pourrait-il pas recommencer ? Les professionnels peuvent néanmoins rassurer une majorité de consommateurs en leur expliquant les efforts faits en matière de sécurité des aliments, s'agissant notamment des contrôles et des autocontrôles.

Dans ce cadre, la communication va jouer un rôle important.

1. EVALUATION DE L'IMPACT DE LA CRISE

Une crise peut avoir des conséquences immédiates sur la consommation, ce qui reste le cas le plus classique, mais elle peut également avoir des répercussions plus éloignées dans le temps. L'impact à court terme diffère de celui à moyen et long terme. Une crise en apparence bien gérée à court terme peut avoir pour l'entreprise concernée des conséquences déstabilisantes qui ne se révéleront que beaucoup plus tard.

Tandis que, dans certains cas, les professionnels disposent de signes objectifs (baisse brutale de la consommation ou de la fréquentation d'un établissement) pour évaluer l'impact de la crise, dans d'autres, aucun signe ne permet une évaluation réelle. Il devient donc alors opportun de pratiquer des enquêtes d'opinion portant sur la perception de l'événement, des risques évoqués ou de l'attitude des entreprises.

Ces enquêtes mettent, généralement, en avant deux types de réaction :

- Dans un premier cas, l'attitude des professionnels est largement comprise et approuvée, ce qui incitera, après résultat de l'enquête, à maintenir le cap et les actions ainsi qu'à renforcer certains messages,
- Dans le cas contraire, un tel impact doit conduire les professionnels à changer de stratégie, à se remettre en question et à communiquer autrement.

Ces indications, qu'elles soient positives ou négatives, seront précieuses pour envisager la reprise de l'activité. En effet, une situation de crise peut être riche en enseignement sur les habitudes du consommateur que les études de marché classiques ne peuvent mettre en avant : ressenti à l'égard du fournisseur et de l'environnement, arbitrage dans des situations de choix contraignants, solutions de rechange connues et accessibles, etc.

Un exemple de sondage est celui qui a été effectué en novembre 1999 par DACHE (15) de la société de sondage CSA pour l'agence Edelman et qui s'intitulait « *L'opinion publique face aux crises* ».

A la première question qui portait sur la mauvaise qualité de produits ou de marques dont la presse s'est faite l'écho les années précédentes, de mémoire, les réponses spontanées des personnes interrogées concernaient pour les 2/3 des produits

alimentaires : du plus cité vers le moins cité, il y avait la crise Coca-cola, la viande bovine et l'ESB, le poulet et la dioxine l'Epoisse et la *listeria*, etc. Il semble donc que les crises touchant la sécurité des aliments marquent davantage les esprits que des crises concernant les autres secteurs de la consommation.

Une autre question portait sur l'incidence sur la confiance dans les produits au moment de la crise : quel que soit le domaine, la confiance est entamée et cela d'autant plus que la notoriété du produit ou de la marque est grande et que la portée de l'incident est importante.

Dans une autre question sur les causes potentielles des incidents, il ressort que, pour une majorité de personnes, c'est la malchance, à l'instar de la malhonnêteté et de l'incompétence également proposées, qui domine pour les crises liées à des produits alimentaires. Cette dernière réponse montre donc la confiance faite aux professionnels du secteur alimentaire mais révèle la perception d'un caractère inévitable des incidents dans ce secteur.

Ces sondages sont à la base de la stratégie à adopter face aux attentes et aux craintes des consommateurs.

2. LA COMMUNICATION D'APRES-CRISE

L'impact sur le consommateur étant connu, les professionnels sont mieux armés pour développer une communication adaptée.

a. Moyens et stratégies

Cette communication va revêtir différents aspects :

- le numéro vert, souvent mis en place durant la crise elle-même, peut être maintenu afin de répondre en direct aux questions des consommateurs,
- des tracts, prospectus mis à disposition du grand public sur les lieux de vente, les salons, etc.,
- des publiereportages, communiqués techniques diffusés dans la presse écrite,
- des débats organisés dans des émissions spécialisées,

- la création d'un site Internet (s'il n'existe pas déjà) par le biais duquel les professionnels peuvent non seulement diffuser des informations en continu mais également répondre aux questions des consommateurs,
- la publicité qui devient alors un moyen de s'adresser directement aux consommateurs « hors média » selon BROUDOUX-BLANCHET *et al.* (9). En effet, les journalistes qui distillent l'information tout au long de la crise ne sont pas des co-émetteurs des professionnels et n'ont pas vocation à faire passer le message de l'entreprise ou de la filière dans son intégralité avec la rapidité et les formes voulues.

Au delà des moyens employés, les professionnels disposent de plusieurs stratégies de communication : mettre en avant la gestion efficace de la crise par l'entreprise ou la filière, insister sur la sécurité des produits, sur les contrôles effectués ou développer la communication autour des solutions apportées. Ce dernier cas est celui choisi pendant la crise de la Vache Folle durant laquelle la communication s'est rapidement orientée vers une nouvelle notion : la traçabilité.

En revanche, lorsque l'image de l'entreprise ou du produit a été fortement atteinte, il peut s'avérer intéressant d'opérer un changement radical : chercher de nouveaux circuits de distribution, une nouvelle marque, changer de logos, etc.

b. La publicité

Il est à noter que les marques, qui s'expriment habituellement *via* la publicité « à froid », auront plus de légitimité et de crédibilité à utiliser la publicité en situation de crise. C'est souvent le cas pour les produits de grande consommation et la pertinence du vecteur publicité en cas de crise alimentaire s'explique par la culture publicitaire du secteur agro-alimentaire.

Cependant, plusieurs éléments vont conditionner le degré de pertinence et l'efficacité de la réponse publicitaire à une situation de crise :

- le positionnement de la marque et/ou de l'entreprise. En effet, si la notoriété d'un produit s'appuie sur sa qualité sanitaire et que l'origine de la crise est une contamination du produit, la dissonance est telle que le

recours à une communication publicitaire vers le plus grand nombre se justifie.

- la donne médiatique et publique. Selon BROUDOUX-BLANCHET *et al.* (9), « *disposer du capital sympathie ou du soutien d'au moins une frange de la population implique un message publicitaire différent de celui d'une organisation unanimement décriée* ». Les professionnels devront se tenir au fait de ce qui est dit par les médias et les acteurs clés au moment de la communication pour pouvoir adapter leur message.

En ce qui concerne la réalisation du spot lui-même, il est fortement conseillé de respecter certaines règles (9). La plus importante est de différencier une publicité de crise de la publicité classique tant au niveau visuel que du texte. L'ensemble doit donc être plus informatif et interactif, plus sobre et plus autocritique autrement dit avec peu d'images mais plus textuel. Un exemple est celui de la campagne publicitaire lancée par l'enseigne McDonald's, suite à la crise de la Vache Folle et après avoir été interpellée sur un manque de transparence sur l'origine des steaks hachés utilisés dans les hamburgers. Dans cette publicité défilait un texte, lu dans le même temps par une voix « off » agréable et posée, garantissant au téléspectateur une origine française de la viande bovine, un respect des mesures d'hygiène et la réalisation de contrôles fréquents, le tout sur fond d'un paysage de campagne française où broutait paisiblement une vache visiblement propre et en bonne santé. Il n'y avait là aucun des codes visuels habituels de l'enseigne si ce n'est l'apparition brève du logo à la fin du film.

Dans une crise comme celle de la Vache Folle ou celle de la Grippe Aviaire ce sont de nombreux professionnels qui sont concernés. Aussi la communication de chacun peut-elle être renforcée par celle des autres, tous y trouvant intérêt. Forts des enseignements du passé, les professionnels déjà touchés par les crises antérieures (notamment celle de l'ESB) et concernés par la crise de la filière avicole ont réagi assez rapidement en tentant de tenir le même discours : « *la consommation de poulet n'est pas une source de dissémination de la maladie* ». C'est ainsi que, sur le site Internet de McDonald's, une page est spécialement dédiée à rassurer les consommateurs sur les produits dérivés de volailles (figure 2). Dans le même temps, la filière avicole, par la voix du Centre d'Information des Viandes (CIV), a communiqué très rapidement sur son site Internet et a également entrepris une

Figure 2
Encart informatif figurant sur le site Internet de McDonald's

LE POULET SANS RISQUE CHEZ McDONALD'S

On n'attrape pas la grippe aviaire en mangeant du poulet cuit.

Selon l'AFSSA (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments), le virus de la grippe aviaire, lorsqu'il est présent, est détruit par la température de cuisson.

Tous nos produits à base de poulet sont cuits chez nos fournisseurs à un barème de cuisson équivalent de 70°C pendant 2 minutes.

McDonald's, ses fournisseurs et les éleveurs concernés respectent un cahier des charges strict pour une sécurité alimentaire optimale.

Ainsi, les poulets pour McDonald's sont élevés dans des bâtiments fermés et font l'objet de visites sanitaires régulières par les éleveurs.

Enfin, toutes les étapes de la production sont rigoureusement contrôlées par nos fournisseurs. En outre, ces derniers sont soumis au contrôle des autorités sanitaires* et d'un organisme indépendant.

**Pour que vos repas chez McDonald's
soient toujours un plaisir.**

Toutes les réponses aux questions que vous vous posez
sont sur www.mcdonalds.fr
et sur le site www.grippeaviaire.gouv.fr

* Conformément à la réglementation en vigueur.



FÉVRIER 2006

communication télévisuelle par un film informatif essentiellement axé sur la qualité de l'élevage des volailles françaises et les multiples contrôles effectués.

Une réaction différente est donnée par l'exemple de Loué, coopérative d'éleveurs de poulets fermiers, numéro un de la vente de poulets fermiers français qui base sa communication, constante depuis 1958, sur des images de poulets s'ébattant en plein air. Cette image et cette communication qui faisaient toute sa force, se sont trouvées remise en question par la crise de la Grippe Aviaire. A la veille des fêtes, ils ont simplement modifié leur publicité et n'ont pas tenter de communiquer sur la crise.

Mais afin de retrouver la confiance du consommateur, la communication ne saurait suffire. Le consommateur devient de plus en plus désireux de garanties.

3. LABELS, TRAÇABILITE : GARANTIES POUR LE CONSOMMATEUR

Si les crises successives ont ébranlé la confiance des consommateurs, les origines de cette défiance reposent notamment sur l'anxiété accrue envers l'alimentation. Celle-ci est due en partie à la distance croissante entre le producteur et le consommateur. Les produits subissent plus ou moins de transformations, dont une majorité de personnes ne connaît pas la nature, et sont, par ailleurs, manipulés par de multiples intervenants.

A cela vient s'ajouter la « mystification » publicitaire : les publicités pour les produits alimentaires donnent généralement de l'agriculture une image assez bucolique, souvent éloignée de la réalité.

Pour répondre à ces craintes, les professionnels mettent en place des systèmes de garantie de la qualité et de l'origine des produits.

a. La traçabilité

La traçabilité est l'un des facteurs de réassurance du consommateur.

a.1. Définition et intérêts

Dans le règlement européen (CE) n°178-2002 du 28 janvier 2002 sur la sécurité des aliments (en vigueur depuis janvier 2005), la traçabilité est définie comme « *la capacité à retracer, à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution, le changement des denrées alimentaires et de toute autre substance destinée à être incorporée dans des denrées alimentaires ou des aliments pour animaux* ».

Les acteurs (exploitants, producteurs, industriels de la transformation et de la distribution) doivent donc disposer de systèmes et de procédures permettant l'identification des denrées, mais ils doivent aussi savoir quelles informations doivent être tracées. Cependant, ce texte n'impose aucun moyen de mise en œuvre du système de traçabilité. Chaque entreprise est libre de choisir les moyens pour répondre aux exigences réglementaires. AFNOR a publié un document FD V01-020 qui regroupe les lignes directrices pour l'établissement d'une démarche de traçabilité.

L'objectif premier de cette procédure est donc de permettre l'identification d'un produit ou d'un lot et ainsi de pouvoir le retirer plus facilement et plus rapidement en cas de problème.

a.2. Fonctionnement

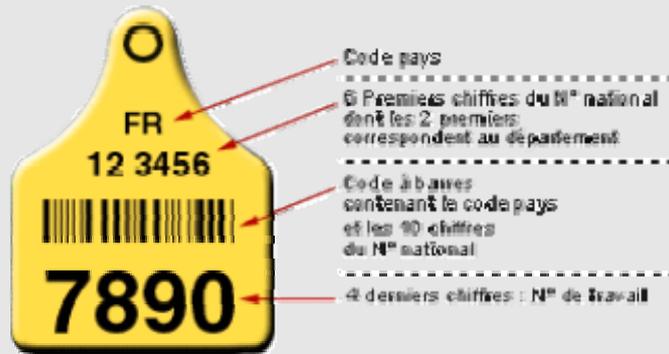
La traçabilité bovine, décrit par le CIV (12), en est un bon exemple.

L'identification de l'animal dans l'élevage constitue la première étape. Depuis 1988, l'éleveur a l'obligation d'apposer deux boucles d'identification sur chaque animal. Dans les sept jours qui suivent la naissance, le veau doit être identifié par ces deux boucles comprenant un numéro national unique (figure 3).

Les données de ces boucles sont retranscrites sur un registre d'étable tenu par l'éleveur. Il envoie ensuite ce document de notification vers la base de données qui enregistre officiellement l'animal et édite un passeport où figurent toutes les informations permettant l'identification de l'animal. Il accompagnera ce dernier dans tous ses déplacements.

Figure 3

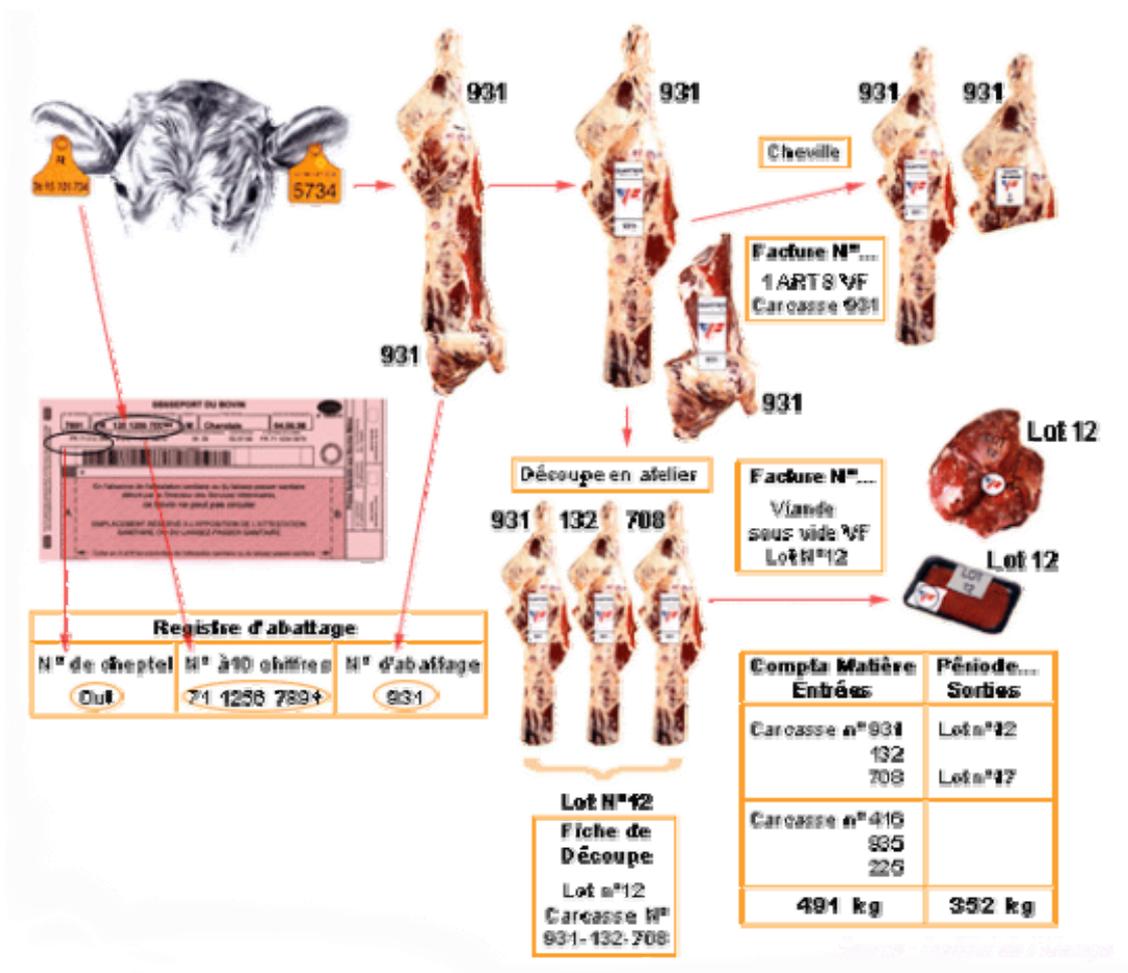
Exemple de boucle d'identification des bovins



D'après le Centre d'Information des Viandes (12).

Figure 4

Traçabilité des viandes



D'après l'Institut de l'Elevage (21).

L'animal arrive à l'abattoir accompagné de deux documents : le passeport, justificatif de son identité, et la carte verte déjà évoquée dans un précédent chapitre, justificatif de son bon état sanitaire. Après l'abattage, un numéro correspondant à celui du passeport est apposé sur la carcasse. Ce numéro d'abattage sera reporté sur chaque pièce et figurera sur les factures à destination des bouchers ou des entreprises de transformation. A partir de ce numéro, seront donnés des numéros de lots sur les dernières pièces de découpe (figure 4).

Enfin, sur les lieux de vente, la traçabilité se retrouve sur les étiquettes via une série de mentions (figure 5).

Certaines des mentions sont obligatoires comme :

- la dénomination et le nom du morceau,
- l'origine qui si elle est seule signifie que l'animal est né, a été élevé et tué dans le même pays ; si les lieux des trois étapes diffèrent, ils seront à préciser,
- le numéro d'agrément de l'abattoir ainsi que celui du lieu de découpe et le pays dans lequel elle a eu lieu,
- la date d'emballage et la date limite de consommation (DLC),
- les références permettant d'évaluer le prix,
- le numéro de lot,
- l'estampille sanitaire pour les produits livrés déjà conditionnés.

Suite aux souhaits des associations de consommateurs, s'ajoutent à ces mentions, d'autres mentions non obligatoires mais volontaires comme la catégorie de viande (jeune bovin, vache, bœuf, génisse ou taureau) et le type d'animal (race laitière, race mixte ou race à viande).

Pour les autres espèces animales, la traçabilité suit un schéma comparable avec quelques différences (ex : l'identification complémentaire des équins par une puce électronique).

Figure 5

Etiquette type figurant sur les pièces de viande aux points de vente

VIANDE BOVINE – FAUX FILET			
ORIGINE : France			
N° agrément de l'abattoir : 00 00000			
LIEU DE DECOUPE : 00 00000			
Emballé le : 00 00 00		A conso jusqu'au : 00 00 00	
PRIX AU Kg	POIDS NET	PRIX A PAYER	A conserver entre 0° et 4°C
00,00 €	00,000 KG	00,00 €	
CATEGORIE : Vache			
TYPE : Viande			
LOT : 00 0000		45, rue de la Mame 32150 poleau	
		F 00 00000 CEE	

Ainsi, la traçabilité permet de renforcer la confiance du consommateur envers le produit. Elle permet, également, une économie pour les professionnels car, en cas de problème sur un produit, le retrait peut ne concerner qu'une partie de la production en fonction de la finesse de la définition du lot.

b. Labellisation, Appellation

La consommation de la viande évolue : les consommateurs, plus ou moins influencés par les crises alimentaires et/ou par l'essor de la culture médiatique du « bien manger », privilégient de plus en plus la qualité, signe pour eux également de sécurité, par rapport au prix.

En réponse à cette tendance, des marques individuelles et collectives ont été créées.

b.1. Quelques définitions

Selon la définition AFNOR, la qualité est « *l'aptitude d'un produit à satisfaire ses utilisateurs* ». La qualité d'un produit alimentaire est évaluée en réponse aux besoins du consommateur. Ces besoins sont soit explicites (donc inscrits dans le cahier des charges du produit) comme les satisfactions gustative, olfactive ou encore visuelle, la qualité du service, etc., soit implicites (prévus par la réglementation et donc exclus du cahier des charges) comme la sécurité en matière d'hygiène ou les propriétés nutritionnelles.

Cette qualité n'a d'intérêt pour les professionnels que si elle est reconnue immédiatement par les consommateurs. Lors de l'achat, ces derniers ne consacrent que peu de temps au choix de leurs produits.

Les professionnels ont donc le choix de :

- Construire leur propre « image de marque ». Cette possibilité concerne les grandes entreprises car elle demande des moyens importants (communication, marketing, etc.).
- Utiliser les « marques » collectives reconnues : les garanties officielles de qualité (Appellation d'origine, labels, certifications, etc.).

Une entreprise possédant une « image de marque » peut également obtenir une garantie officielle.

Pour l'obtention de ces garanties, le produit doit être conforme à un cahier des charges précis ou à une norme.

Un cahier des charges est un document visant à définir les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser.

La norme, quant à elle, est un document écrit, accessible au public. Elle est d'application volontaire et est établie par les professionnels du secteur. La création et la diffusion des normes dépendent de l'AFNOR (Association Française de NORmalisation), elle-même membre du CEN (Comité Européen de Normalisation).

Pour prouver leur démarche volontaire en matière de qualité, les professionnels sont de plus en plus nombreux à chercher l'obtention d'un certificat attestant que l'organisation de leur assurance qualité est conforme à un modèle donné.

L'Assurance Qualité est un ensemble de mesures pré-établies et systématiques dont l'application et le contrôle donnent la confiance qu'un produit répond à ce qu'on en attend.

La certification est une attestation par un organisme indépendant que l'organisation qualité de l'entreprise est conforme à une norme. En France, divers organismes dont l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) jouent ce rôle. Une entreprise sera certifiée après vérification par un auditeur que les dispositions sont conformes aux exigences de la norme. La certification est valable trois ans et est renouvelable après un nouvel audit.

b.2. Les marques collectives interprofessionnelles

On trouve dans cette première catégorie :

➤ *Les marques générales avec notamment :*

- « Viande Bovine Française » ou BFV qui est une garantie sur l'origine de la viande – viande issue d'animaux nés, élevés et abattus en France (figure 6). Depuis le début des années 90, les professionnels voulaient valoriser les origines des viandes. La crise de la Vache Folle a entraîné une accélération du processus.
- « 100% Muscle » qui concerne plus spécifiquement la viande hachée préparée avec 100% de muscles de bœuf (figure 6).

➤ *Les marques spécifiques dont voici deux exemples :*

- « Agneau de nos Terroirs » qui correspond à un engagement des opérateurs dans la production d'agneau de qualité (identifié, sélectionné, tracé, étiqueté et contrôlé) (figure 6).

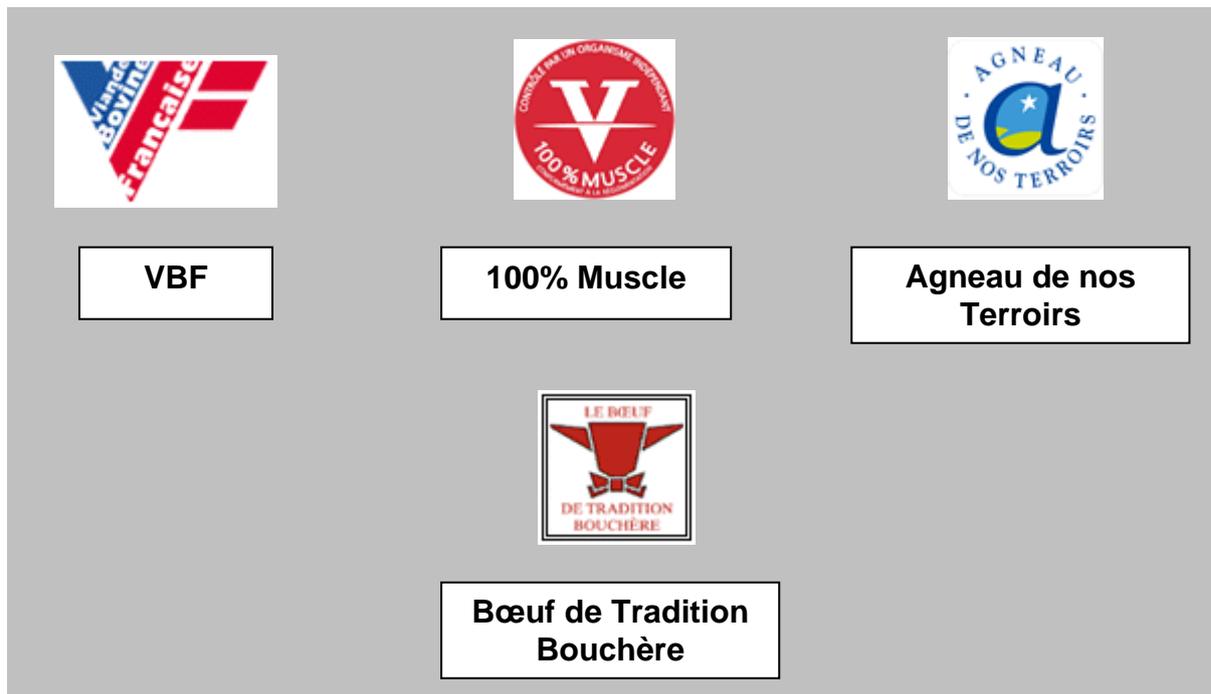
- « Le Bœuf de Tradition Bouchère » qui garantit les bonnes pratiques d'élevage, des animaux de races à viande, des carcasses sélectionnées (figure 6).

b.3. Les signes officiels de qualité français

Concernant ces signes, il y a une réforme en cours.

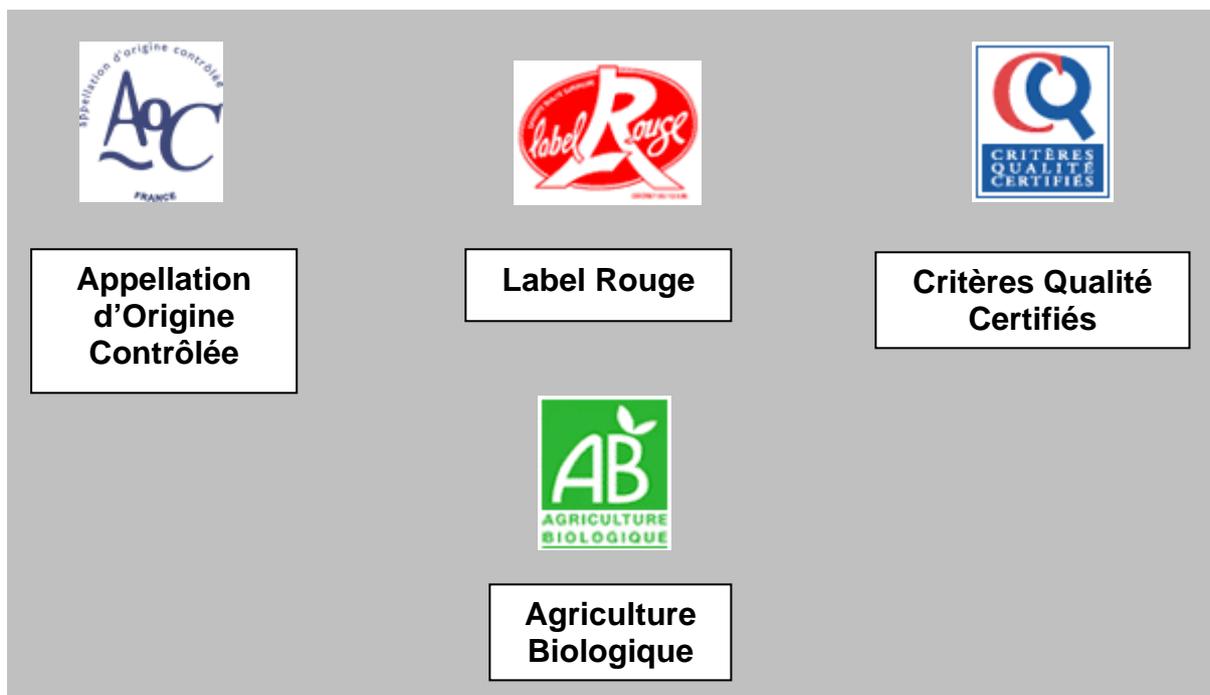
- « Appellation d'Origine Contrôlée » ou A.O.C. qui garantit un lien étroit entre le produit, le terroir et le savoir-faire de l'homme. C'est également une garantie de la localisation du lieu d'élevage jusqu'au lieu de transformation (figure 7).
- « Label Rouge » qui garantit une qualité supérieure du produit avec des critères qualitatifs de l'élevage au distributeur. Pour les volailles, outre la qualité, ce label est la garantie d'un mode d'élevage extensif en plein air (figure 7).
- « Critères Qualité Certifiés » ou C.Q.C. concerne les produits qui possèdent des qualités spécifiques ou se conforment à des règles de fabrication particulières (figure 7).
- « Agriculture Biologique » qui désigne un ensemble de pratiques agricoles respectueuses des équilibres écologiques et de l'autonomie des agriculteurs (figure 7).

Figure 6
Les différentes marques collectives interprofessionnelles.



D'après de CIV (12).

Figure 7
Les différents signes officiels de qualité français.



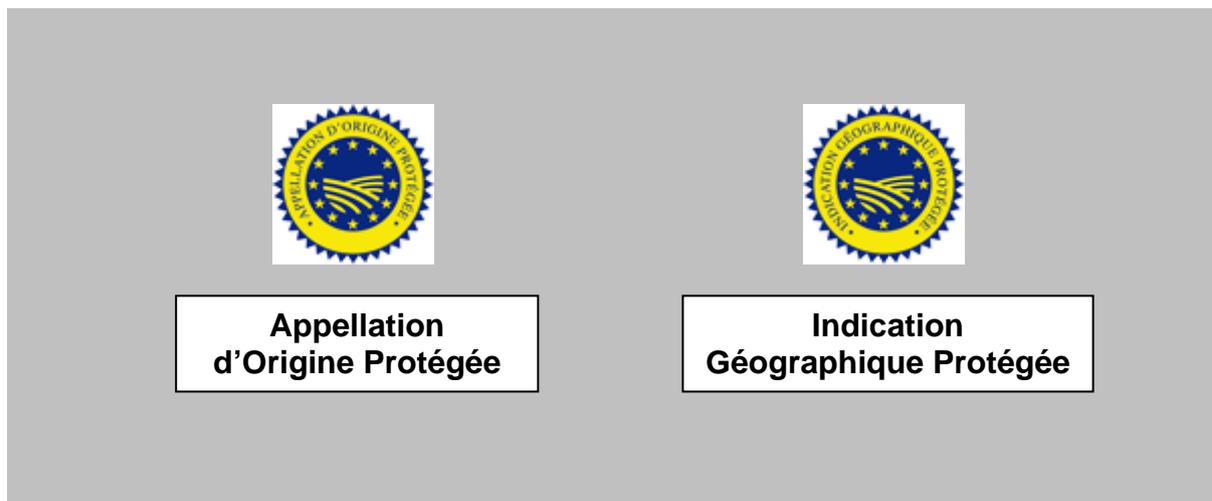
D'après le CIV (12).

b.4. Les signes européens de qualité

Les plus connus des consommateurs sont les suivants :

- « Appellation d'Origine Protégée » ou A.O.P. qui traduit le fait que la production, la transformation et l'élaboration ont lieu dans une aire géographique ou un terroir déterminés, avec un savoir-faire reconnu et constaté (figure 8).
- « Indication Géographique Protégée » ou I.G.P. qui garantit le lien avec le terroir ou l'aire géographique pour au moins l'un des trois stades (figure 8).

Figure 8
Les signes européens de qualité.



D'après le CIV (12).

Toutes ces allégations sont contrôlées par les Pouvoirs Publics (services vétérinaires, agents de la DGCCRF). Les démarches qualitatives volontaires sont, en plus des contrôles publiques, contrôlées par des organismes tiers indépendants, eux-mêmes soumis à des procédures d'accréditation définies par les Pouvoirs Publics.

Après la crise, la confiance du consommateur retrouvée, les professionnels ne doivent pas baisser leur attention. Une crise peut faire place à une autre. Aussi l'après crise doit servir aux professionnels à mettre en évidence certains dysfonctionnements dans leurs processus de fabrication et également remettre en question leurs capacités de réaction.

B. PREVENIR UNE NOUVELLE CRISE OU EN MINIMISER LES CONSEQUENCES

De nombreux spécialistes en gestion de crise s'accordent à dire qu'une crise peut être évitée si elle est gérée dès ses prémices. Mais la bonne réussite d'une gestion de crise implique, entre autre chose, qu'il n'y ait pas d'échos médiatiques, donc peu de traces dans les archives pour venir illustrer ces propos.

L'anticipation signifie pour les professionnels franchir la barrière psychologique de l'acceptation d'une crise possible et intégrer la gestion du risque à leur mode de fonctionnement.

La fragilité potentielle acceptée, les professionnels peuvent intervenir à deux niveaux :

- d'une part, diminuer les risques de crise en identifiant les dangers et les risques liés à leur activité et mettre en place des mesures correctives,
- d'autre part, se préparer à une situation de crise afin d'augmenter la réactivité et la capacité de gestion.

1. LA PREVENTION OU L'AUDIT DE RISQUES

Dans le domaine alimentaire, la prévention va reposer avant tout chose sur l'identification des dangers et la maîtrise des risques liés à ces dangers. Aucune procédure formelle n'est imposée aux professionnels mais ils ont l'obligation d'atteindre les objectifs fixés par la réglementation.

a. La réglementation en matière d'hygiène alimentaire

En matière d'hygiène des aliments et plus particulièrement de microbiologie, l'objectif principal de la réglementation est de limiter la contamination des aliments et d'éviter le développement et la survie des microorganismes à des niveaux dangereux pour la santé humaine.

La réglementation repose sur le principe de la responsabilisation active des professionnels dans la maîtrise hygiénique des aliments qu'ils fabriquent et/ou commercialisent.

La réglementation fixe des objectifs pour respecter des exigences essentielles d'hygiène concernant les locaux, les équipements, le matériel, les denrées, les déchets, la conservation, etc., et laisse le choix des moyens pour s'assurer de la maîtrise de ces exigences aux professionnels.

Ces derniers vont donc choisir les moyens les plus adaptés à leur entreprise après avoir mené une réflexion sur les risques liés à leur contexte d'exercice.

Cette obligation de résultat s'appuie sur deux niveaux : tout d'abord une réglementation européenne et ensuite une autre nationale.

a.1. Au niveau européen

La législation alimentaire européenne a été remaniée à la suite des différentes crises sanitaires. La nouvelle réglementation relative à l'hygiène des aliments est entrée en application depuis le 1^{er} janvier 2006. Cette législation, aussi appelée « paquet hygiène », englobe l'ensemble de la filière agro-alimentaire depuis la production (animale ou végétale) jusqu'au consommateur. Cette réglementation s'appuie sur six règlements principaux et deux directives (la première, n°2002/99/CE, abrogeant les anciennes directives, la seconde, n°2004/41/CE, fixant les règles de police sanitaire).

Dans les grandes lignes, il y a :

- Le règlement (CE) n°178/2002, encore appelé « Food Law », qui est le socle de la nouvelle réglementation et concerne les denrées alimentaires et l'alimentation animale. Il fixe certains grands principes (principe de transparence, de précaution, etc.) et définit des obligations spécifiques aux professionnels : obligation de traçabilité, obligation de retrait de produits

susceptibles de présenter un risque pour la santé publique, obligation d'information des services de contrôles.

- Le (CE) n°852/2004 qui fixe les règles générales d'hygiène pour la production de l'ensemble des denrées alimentaires.
- Le (CE) n°853/2004 qui définit des règles particulières pour la viande et les produits à base de viande, les mollusques bivalves, les produits de la pêche, le lait et les produits laitiers, les œufs et les ovo produits, les cuisses de grenouilles et les escargots, les graisses animales et les cretons, la gélatine et le collagène.
- Le (CE) n°882/2004 qui est relatif aux contrôles officiels.
- Le (CE) n°854/2004 qui fixe les règles spécifiques d'organisation des contrôles officiels qui concernent les denrées d'origine animale destinées à l'alimentation humaine.
- Le (CE) n°183/2005 qui est relatif à l'hygiène des aliments pour animaux.

Cette réglementation ne s'applique ni à la production primaire destinée à une utilisation privée, ni à la fourniture directe de petites quantités de produits primaires au consommateur final ou à des points de vente au détail locaux.

a.2. Au niveau national

L'entrée en application du « paquet hygiène » depuis janvier 2006 implique un travail d'adaptation du droit interne national, à la fois au niveau législatif mais également au niveau réglementaire. Ce sont les trois administrations compétentes (DGAL, DGCCRF et DGS) qui y travaillent.

La mise en œuvre de ce « paquet hygiène » est déjà passée par l'adoption de quatre règlements d'application qui viennent apporter des précisions sur certains aspects tels que les critères microbiologiques, les mesures transitoires, les mesures d'application pour certaines activités. Ce sont les (CE) n°2073/2005, 2074/2005, 2075/2005 et 2076/2005.

Les nouvelles dispositions européennes sont des règlements et sont donc directement applicables au niveau national.

Des dispositions nationales restent cependant nécessaires dans certains cas :

- Certaines activités ne sont pas couvertes par le champ des règlements mais doivent être encadrées (vente à la ferme, etc.).
- Pour certaines dispositions, les règlements prévoient explicitement que les autorités compétentes des Etats membres peuvent ou doivent prendre des dispositions nationales (ex : les critères de température au stade de la distribution, les critères de dispense des agréments, etc.).
- Il y a nécessité d'apporter des précisions au niveau national pour garantir la sécurité sanitaire des aliments (ex : dispositions relatives aux cysticerques).

Pour se conformer à toutes ces exigences, les professionnels vont disposer de deux outils : le système HACCP et les GBPH.

b. Les moyens pour maîtriser les risques

b.1. Le système HACCP

L'HACCP ou Hazard Analysis Critical Control Point se traduit par « Analyse des Dangers, Points Critiques pour leur Maîtrise ».

Le *Codex Alimentarius* définit l'HACCP comme « *un système qui permet d'identifier le ou les dangers spécifiques, de les évaluer et d'établir les mesures préventives pour les maîtriser (...)* ».

Selon BOLNOT (4), l'étude suivant le système HACCP s'effectue danger par danger. Le principe de base est de distinguer les étapes de la vie d'un produit, de la matière première au produit fini, et d'étudier chacune de ces étapes. A chacune d'elles doivent être posées la même question : le danger identifié peut-il se manifester durant cette étape ? La réponse permettra de classer l'étape comme une étape à risque ou non (autrement dit un point à risque ou non). Puis il convient de s'intéresser aux facteurs d'introduction et de multiplication du danger. Un moyen mnémotechnique permet de les passer tous en revue : il s'agit de la règle des 5M, déjà évoquée dans la première partie, pour Matière, Milieu, Matériel, Main d'œuvre et Méthodes. A chaque étape, il faudra s'interroger sur l'implication ou non de chaque facteur dans la contamination éventuelle d'un germe et sa multiplication.

L'identification des dangers et risques faite, il faut envisager les mesures préventives à mettre en place. Ces mesures sont de deux types :

- Les méthodes globales : il s'agit de l'hygiène des locaux, du personnel, etc.
- Les méthodes ponctuelles qui vont permettre de contrôler les risques identifiés afin de les maintenir à un niveau d'acceptabilité voire de les éliminer. La réfrigération d'un morceau de découpe de viande en est un bon exemple : plusieurs paramètres vont intervenir, chacun étant susceptible d'interférer sur un danger. Le maintien à une température inférieure à 4°C maîtrise le danger *Salmonella* en empêchant la prolifération de cette bactérie, tandis que c'est la durée limitée de stockage de ce morceau à cette température qui maîtrisera le danger *Pseudomonas* (ce germe pouvant se multiplier à 4°C).

Dans ces méthodes ponctuelles, est introduit la notion d'acceptabilité qui correspond à des taux en deçà desquels le danger ne s'exprime pas. Pour rester en dessous de ces taux sur le produit fini, des mesures et calculs ont été effectués afin de déterminer, pour un aliment donné, les temps et durée de cuisson, temps et durée de stockage à froid, etc.

Chacun des paramètres doit être constamment surveillé. Ceci implique la mise en place d'une méthodologie de surveillance reposant sur l'obtention de résultats immédiats et directs (thermomètre consultable facilement par exemple) afin de pouvoir corriger instantanément toute défaillance. Sont donc exclus les analyses de laboratoires dont les résultats sont différés.

A partir de cette analyse peuvent ressortir des défaillances qui impliqueront la mise en place de mesures correctives. Ces mesures vont viser deux choses : d'une part le devenir du produit défectueux ou potentiellement contaminé et, d'autre part, la correction du dysfonctionnement. La facilité d'action du personnel dans une telle situation dépend de procédures pré-établies pour chacun des cas de figures.

Le dernier point important du système HACCP est la traçabilité du produit. En effet, en cas de problème, il sera plus aisé de retrouver la source de contamination ou l'atelier défaillant, si toutes les procédures sont écrites et enregistrées (par exemple la réalisation de fiches de suivi des paramètres).

Le système HACCP, par sa méthodologie rigoureuse, est devenu un système de référence dans la maîtrise des risques en sécurité des aliments. C'est donc sur son application que reposent les guides des différents secteurs.

b.2. Les Guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène

Chaque guide est un recueil de moyens, d'exemples pratiques, propre à un secteur d'activité, élaboré par les professionnels du secteur concerné à partir d'une analyse des dangers spécifiques au secteur (annexe XII).

Ces guides s'appuient sur une démarche de type HACCP et définissent un certain nombre de points comme les moyens de maîtrise des dangers.

Ils sont rédigés par les instances professionnelles et évalués par les Pouvoirs Publics afin de s'assurer qu'ils ont été élaborés dans le respect des règlements européens et que leur contenu peut être mis en pratique dans le secteur auquel ils sont destinés. En France, ils sont communiqués pour avis à un comité d'experts de l'AFSSA (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments) puis présentés au CNC (Conseil National de la Consommation) pour information avant la publication au Journal Officiel.

S'ils n'ont pas force de loi, ils serviront de référence lors des contrôles officiels.

Malgré tout le soin apporté à l'application de ces méthodes, aucun système n'est à l'abri d'un dysfonctionnement. Il faut, par conséquent, le tester ponctuellement pour s'assurer de sa bonne marche.

c. Les autocontrôles et les certifications

c.1. Principe des autocontrôles (14)

Pour s'assurer de la maîtrise des risques, les professionnels ont l'obligation de pratiquer des autocontrôles. L'autocontrôle est « *tout élément de vérification mis en œuvre par le professionnel lui-même pour évaluer son degré de maîtrise des opérations* ».

Ces contrôles peuvent être effectués par le professionnel lui-même, un laboratoire indépendant ou par des structures officielles comme les Laboratoires Vétérinaires Départementaux.

Ces contrôles peuvent porter sur plusieurs points :

- Des tests bactériologiques : des échantillons de produits, à différents stades de la production, sont prélevés et subissent des analyses prévues par la législation suivant le type d'aliments (recherche de germes anaérobies ou

aérobies, coliformes fécaux, salmonelles, etc.). Des prélèvements sur les surfaces sont également réalisés.

- Des tests de vieillissement peuvent être aussi réalisés afin de déterminer la pertinence des DLC (Dates Limites de Consommation).
- Des tests sensoriels : gustatifs, olfactifs, etc.

A cela vient s'ajouter la vérification de paramètres (températures de cuisson, de réfrigération, durée de congélation, etc.) dans le cadre de la surveillance.

Lors des contrôles officiels par les agents des administrations habilitées, les exploitants devront pouvoir justifier la nature, la périodicité et les résultats de leurs propres contrôles ainsi que, s'il y a lieu, le nom du laboratoire de contrôle.

L'absence ou l'inefficacité des autocontrôles peuvent entraîner des sanctions administratives importantes allant de la saisie des denrées produites jusqu'à la fermeture de l'établissement.

En cas d'accident sanitaire ou plus simplement de défaut qualitatif, le producteur sera considéré comme responsable si les autocontrôles prévus n'ont pas été mis en place.

c.2. La certification

Il existe des certifications ou labels pour les produits. Cette démarche existe aussi pour l'entreprise ou une partie de son activité.

C'est dans ce cadre qu'intervient la norme ISO 22000 ou « norme internationale de management de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires ». Une certification selon cette norme permet aux professionnels de démontrer leurs compétences en matière de maîtrise de dangers.

BOLNOT et QUINTARD (7) expliquent que, pour obtenir cette certification, les professionnels font appel à un organisme certificateur accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation). AFAQ AFNOR Certification, société filiale du groupe AFNOR et premier organisme certificateur en France propose notamment cette certification. La certification a une validité de 3 ans avec des audits de surveillance dont le rythme est adapté aux besoins de l'entreprise (tous les 6 mois, 1 an).

La certification ISO 22000 est la garantie pour l'ensemble des partenaires commerciaux de l'entreprise de l'effort fait par l'exploitant dans la maîtrise des dangers, donc dans la sécurité des aliments.

Ces démarches tendent à diminuer l'exposition au risque mais, malgré tous les efforts et progrès réalisés en matière de sécurité des aliments, le « risque zéro n'existe pas » selon la formule journalistique consacrée. Aussi les professionnels doivent-ils se préparer à l'éventualité d'une crise.

2. DES PROFESSIONNELS EN ALERTE ET PREPARES

De l'analyse des différentes crises du passé, il ressort que, bien souvent, des signes avant-coureurs existaient. Cependant, ces alarmes n'ont pas réussi soit à être transmises aux décideurs ou responsables de l'entreprise, souvent à cause de l'inexistence d'un circuit performant de surveillance et de diffusion des informations en interne, soit à susciter une attention suffisante de la part de ces mêmes décideurs.

C'est pourquoi, il peut être intéressant pour les professionnels de se doter d'une structure spécialement dédiée à la surveillance de ces alarmes : une cellule de veille.

a. De la cellule de crise à la cellule de veille

Contrairement à la cellule de crise, elle peut être constituée d'une structure légère, c'est-à-dire constituée seulement de quelques responsables en mesure d'identifier et d'évaluer rapidement tout signe d'alerte. Ceci signifie un responsable de chaque département, opérationnel ou fonctionnel, pouvant être la porte d'entrée d'une alerte. Cette alerte peut concerner directement l'entreprise ou l'un de ses produits mais, également, un produit de sous-traitance.

Quelle que soit la nature ou l'importance de l'information, il est essentiel de la transmettre aux autres membres car, si un risque peut apparaître anodin pour certains, il peut s'avérer beaucoup plus sérieux pour d'autres.

Un risque identifié, les membres de la cellule doivent se concerter afin d'en évaluer réellement ses conséquences. Il s'agit là quasiment d'un décryptage : comment reconnaître les signes annonciateurs d'une crise ? LAGADEC (27) propose une grille d'aide à l'évaluation générale que chaque professionnel peut utiliser en l'adaptant à son secteur d'activité (figure 9).

Ensuite si cela s'avère nécessaire, il conviendra d'en informer les dirigeants ou décideurs et de mettre en place des mesures préventives.

Cette cellule peut sembler la solution idéale, le « remède » à toute crise. Elle repose néanmoins sur des notions subjectives, l'appréciation des responsables désignés aussi compétents qu'ils puissent l'être et sur des notions extrêmement aléatoires : dangers, risques, probabilités, etc. Dans le domaine alimentaire, la part de malchance peut trouver sa place. Aussi malgré toutes les préventions possibles, toute la surveillance mise en place, les professionnels doivent garder à l'esprit que l'inévitable peut avoir lieu. Il faut donc y être préparé. C'est dans cette perspective que la méthode des scénarios trouve sa place.

Figure 9
Grille pour anticiper le déclenchement éventuel d'une crise

1. Interrogation sur les conséquences

- L'affaire a-t-elle causé ou fait-elle craindre la mort de personne(s) ?
- La situation va-t-elle concerner directement un nombre important de personnes ?
- La situation peut-elle avoir des conséquences graves et en extension (victimes, environnement, dégâts, atteinte à l'économie...) ?
- Y a-t-il des incertitudes sur les conséquences ?
- L'expertise risque-t-elle d'être défailante pour caractériser et traiter le problème ?

2. Interrogation sur les causes

- Y a-t-il des incertitudes sur les causes ?
- Y a-t-il eu des erreurs manifestes ou des fautes lourdes de la part de l'organisme ?

3. Interrogation sur le volet "opinion publique"

- L'événement est-il spectaculaire (phénomènes en jeu, moyens d'intervention) ?
- La presse a-t-elle déjà pris contact pour demander de l'information ?
- S'agit-il d'un événement impliquant des installations phares, des produits perçus comme dangereux, des activités perçues comme essentielles ?

- Des catégories sensibles pour les médias et l'opinion sont-elles concernées (enfants, femmes enceintes, handicapés, populations cibles ...) ?
- L'organisation a-t-elle été silencieuse jusqu'ici sur l'événement ?
- Les arguments de l'organisation sont-ils difficiles à expliquer, difficiles à comprendre ou à accepter par le public ?

4. Interrogation sur le contexte, le passé, les mutations en cours possibles

- Le problème naît-il dans un site sensible ?
- L'actualité générale de la période est-elle plutôt creuse ?
- Le contexte interne est-il sensible (conflits) ?
- L'événement peut-il donner lieu à perception de "série noire" ?
- L'organisation sera-t-elle isolée dans sa défense ?
- Y a-t-il eu dans le passé de fortes controverses sur le sujet en cause (régionales, nationales, internationales) ?
- Peut-il y avoir combinaison du problème avec d'autres problèmes en cours ?
- Le problème va-t-il impliquer un grand nombre d'organismes, des organismes peu préparés ?
- Est-on sur un terrain neuf qui peut devenir très sensible et qui va surprendre l'organisation ?

5. Critères globaux devant déclencher immédiatement une forte réaction

- Une augmentation nette du degré d'incohérence dans les systèmes concernés
- Un fossé de plus en plus profond entre les acteurs : incompréhension, aigreurs, conflits
- Un décalage étrange entre le bruit à l'extérieur et le calme plat en interne
- Des déclarations optimistes et des certitudes décalées, un besoin de "rassurer", des formules toutes faites, des chiffres trop précis
- L'absence d'acteurs importants ou qui ne jouent pas leur rôle habituel
- Le responsable directement concerné est totalement insouciant, est parti en mission, ne rentre pas, assure que tout va pour le mieux, qu'il en fait son affaire et que ce sera réglé en 3 jours, qu'on a déjà vu cela dix fois et qu'il ne s'est jamais rien passé
- Des obstacles systématiques empêchent l'examen ouvert des questions posées : on ne peut même pas monter une réunion, ni mettre la question à l'ordre du jour
- La mise en avant d'arguments techniques d'un niveau totalement décalé par rapport aux enjeux (argument administratif, opérationnel, juridique, financier, "scientifique", etc.)
- Une situation inhabituelle de malaise, de flou, d'ambiguïté, que personne ne cherche à traiter
- Les problèmes ne sont pas évoqués en réunion, mais hors séances : à la cafétéria, dans les couloirs, hors de l'établissement ; et de façon inhabituelle : caricatures, plaisanteries, etc.
- *Bref* : une organisation qui émet de multiples signes de mobilisation de ses systèmes de défense, sur fond de dénégation et de fuite

D'après P. LAGADEC (27)

b. Simulation ou méthode des scénarios

L'anticipation d'une crise passe par une préparation sérieuse de l'entreprise. Ceci implique une préparation du personnel mais également la mise en place d'une cellule de crise déjà structurée. Selon ROBERT (33) « *il est dommage de s'apercevoir le « jour J » que l'on doit consacrer tout son temps et toute son énergie à la constitution d'un dispositif de crise minimal au lieu de s'occuper de la crise* ».

Le principe de la méthode des scénarios est de plonger toutes les personnes susceptibles d'être confrontées de près ou de loin par une crise éventuelle, dans des situations présentant de sérieuses difficultés.

L'objectif est de former, préparer les individus à ce genre de situation et, surtout, de former des équipes soudées et réactives.

Selon LAGADEC (26), plus le réalisme de la situation est important, plus les individus réaliseront l'ampleur que peut prendre une telle situation et s'impliqueront davantage. Pour ce faire, il est possible d'appliquer également une méthode appelée « media training » qui consiste à mimer des débats en faisant intervenir un journaliste qui fera réagir les participants en situation proche de la réalité.

Les personnes qui doivent être préparées au mieux à une situation d'urgence sont les membres désignés de la cellule de crise. Une simulation réelle, une confrontation avec une situation proche de la réalité reste le seul moyen pour mettre en évidence des dysfonctionnements qui, sans cet exercice, sont souvent difficiles à déceler.

La réalisation d'une telle méthode passe en premier lieu par le choix d'une situation de départ fictive qui impliquera des opérations concrètes (retrait ou rappel de lots, etc.) et un ensemble d'actions de communication.

La situation ne sera pas choisie au hasard mais bien en fonction des risques répertoriés dans le secteur ou l'entreprise.

Les organisateurs de cette simulation auront à cœur de faire évoluer le scénario et de le faire vivre au fil du temps : apparition de nouveaux cas d'intoxications ou d'animaux malades, nouveaux articles, nouveaux rebondissements avec interventions d'un élu, d'une victime, etc.

Il existe plusieurs types d'exercices :

- La situation est complètement fictive et le travail est entièrement virtuel. Dans ce cas, le travail se fera par oral ou par écrit,

- La situation reste fictive mais le travail comporte certaines phases réelles, l'entraînement au retrait des lots par exemple,
- La situation s'appuie sur une expérience vécue par l'entreprise ou un concurrent. L'exercice peut rester virtuel ou comprendre des étapes réelles.

Dans tous les cas, les objectifs doivent être clairement définis dès le départ : tester les moyens, les individus, la coordination ou le tout.

Si la situation est fictive, le scénario doit cependant rester crédible pour obtenir une adhésion totale des individus. Ceci signifie que le scénario doit être préparé, échafaudé avec l'aide de tous les acteurs concernés, puis être validé. Les intervenants extérieurs doivent également être crédibles. Pour cela, il est recommandé de faire appel à des professionnels.

Par ailleurs, selon ROBERT (33), la liste des scénarios ne pouvant être exhaustive (charge de travail trop importante pour les personnes concernées, trop de paramètres évoluant, etc.), il est suggéré de sélectionner des risques types :

- Le risque « classique » comme le rappel des produits suite à un problème de qualité ou une intoxication,
- Le risque « mortel » avec la remise en cause de la matière première : la contamination à la source d'une eau minérale par exemple,
- Le risque « non conventionnel » ou « aberrant » qui consiste à imaginer un scénario «non envisageable »,
- Le risque « émergent » lié aux nouvelles technologies, aux nouvelles tendances de consommation, etc.

Après les divers épisodes de crises qui ont frappé le domaine de la grande consommation et notamment celui de l'alimentation, bon nombre d'agences de communication se sont soit spécialisées dans l'anticipation et la gestion de crise (ex : ACYAN, ARGILLOS, ARJUNA, etc.), soit ont étendu leurs compétences en créant un département voué à la gestion des crises (ex : KETCHUM PARIS, KOMM' VOO, BURSON-MARSTELLER, etc.).

Ces sociétés sont en mesure de proposer des formations « clés en main » afin de préparer les professionnels à des situations de crise.

« L'après-crise » ne doit pas signifier « retour à la normale » pour les professionnels. Cette expérience, qui a mis en avant les points faibles du système, doit leur permettre d'améliorer :

- la maîtrise des risques liés à leur activité,
- la réactivité d'un secteur, des individus, etc.

Pour retrouver leur confiance, les consommateurs ne se contentent pas des discours faits par les professionnels mais attendent la garantie d'une sécurité en matière d'alimentation.

CONCLUSION

Le domaine alimentaire est un paradoxe en lui-même car, à l'heure où la maîtrise de la sécurité sanitaire n'a jamais été aussi importante, la confiance du consommateur envers ce qu'il mange n'a jamais été aussi facilement ébranlable. La recherche médiatique permanente de l'incident, du scoop n'y est sans doute pas étrangère.

La gestion d'une crise dans le domaine agro-alimentaire revient, d'une part, aux Pouvoirs publics dont le rôle est avant tout de protéger la santé du consommateur et, d'autre part, aux professionnels avec pour objectifs l'arrêt rapide des événements, le maintien d'une image positive auprès des consommateurs et le minimum de répercussions sur leur propre activité et sur l'économie de l'entreprise ou du secteur. Outre les actions de retrait ou rappel de produit, la mise en place d'une cellule de crise, les professionnels doivent également maîtriser l'outil « communication ».

La crise étant passée, la période d'accalmie ne doit pas seulement servir à retrouver une activité normale. Les professionnels doivent en tirer les leçons : corriger leurs erreurs, abaisser le niveau de risques et se préparer à l'éventualité d'une nouvelle crise.

La description de la gestion des crises dans le secteur alimentaire, et notamment l'exemple des crises les plus récentes, met en lumière le fait que le travail de gestion et d'anticipation est à consolider dans la plupart des filières. Bien souvent, les professionnels de l'alimentaire n'ont pas reçu la formation nécessaire à la gestion de telles situations. La prise de conscience de la fragilité potentielle de ce secteur conduit, aujourd'hui, à mieux se préparer à l'éventualité d'une crise.

Reste cependant une difficulté : la gestion et l'anticipation d'une crise ne sont pas des disciplines avec des règles, des cloisonnements, des méthodes types, etc. Les incertitudes proviennent essentiellement de la perception des consommateurs. Les professionnels doivent donc l'intégrer à leur réflexion.

BIBLIOGRAPHIE

1. AFNOR. *Hygiène et sécurité des produits alimentaires. Glossaire hygiène*. Fascicule de documentation, Association Française de Normalisation, 1999, FD V01-002.
2. APFELBAUM M. *Risques et peurs alimentaires*. Paris : Odile Jacob, 1998, 288p.
3. BENET JJ, BOLNOT FH. Sécurité des aliments (2^{de} partie) : maîtrise des risques, prévention des crises. *Bull. Soc. Vét. Prat. de France*, mai-juin-juillet 2000, **84** (4), 231-248.
4. BOLNOT FH. La méthode « HACCP » : application au domaine de la restauration collective. *Bull. Soc. Vét. Prat. De France*, avril 1998, **82** (4), 203-228.
5. BOLNOT FH, CARLIER V, ROZIER J. *Bases microbiologiques de l'hygiène des aliments*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, Unité d'Hygiène et Industrie Des Aliments d'Origine Animale, 1996, 224 p.
6. BOLNOT FH, CARLIER V. Sécurité des aliments (1^{ère} partie) : du risque à la crise. *Bull. Soc. Vét. Prat. de France*, mai-juin-juillet 2000, **84** (3), 130-142.
7. BOLNOT FH, QUINTARD JC. Maîtriser la sécurité des aliments : A chacun son rôle. *In : vet-alfort.fr* [en-ligne]. [<http://www.vet-alfort.fr/ressources/services/oralim/guide/maitri/1a.htm>], (consulté le 1^{er} octobre 2005).
8. BONS N, BRUGERE-PICOUX J. Le prion à la ville et au champ. *La Recherche*, juin 2000, 332, 46-51.

9. BROUDOUX-BLANCHET R, BUREL M, CARDONNET S, DELPLANQUE A, GRZESKOWIAK O *et al.* *Gestion de crise alimentaire : En quoi la compréhension des crises passées permet-elle d'initier les entreprises à la gestion de crise alimentaire ?* Rapport de projet d'étude, USTL-Lille, 2005, 143p.
10. BUSSIERAS J, CHERMETTE R. *Abrégé de parasitologie Vétérinaire. Protozoologie Vétérinaire. Fascicule II.* Service de Parasitologie. ENVA, 1992, 186p.
11. CHAUVOT M. 95 % des steaks hachés contaminés dans les magasins LECLERC ont été retrouvés. *In : Les Echos* [en-ligne]. 2005 [<http://archives.lesechos.fr>], (consultation le 22 décembre 2005).
12. CENTRE D'INFORMATION DES VIANDES. Identification des animaux. *In : civ-viande.org* [en-ligne], novembre 2005. [<http://www.civ-viande.org/ebn.ebn?pid=56&rubrik=3&item=26>] (consulté le 11 décembre 2005).
13. CENTRE D'INFORMATION DES VIANDES. Influenza aviaire ou Grippe Aviaire. *In : civ-viande.org* [en-ligne], novembre 2005. [http://www.civ-viande.org/file/documents/grippe_avaire_doc_conso3.pdf] (consulté le 12 décembre 2005).
14. COLLECTIF. Autocontrôles et contrôles officiels. *In : agriculture.gouv.fr* [en-ligne], mise à jour 9 mars 2005. [http://www.agriculture.gouv.fr/spip/ressources.themes.alimentationconsommation.securitesanitaire.surveillancesurveillancecontrolealerte.autocontrolesetcontrolesofficiels_r207.html] (consulté le 21 décembre 2005).
15. DACHE C. L'opinion publique face aux crises. Sondage exclusif CSA / agence Edelman. *In : csa-fr.com* [en-ligne], 30 novembre 1999. [<http://www.csa-fr.com/fra/dataset/data99/actu19991130.htm>] (consulté le 28 février 2006).
16. DGAL. *DGAL : Bilan d'activité 2002.* Paris, octobre 2003, 59p.

17. DGCCRF. Guide d'aide à la gestion des alertes d'origine alimentaire entre les exploitants de la chaîne alimentaire et l'administration lorsqu'un produit ou un lot de produits est identifié. *In : finances.gouv.fr. DGCCRF. Les dossiers* [en-ligne], mise à jour juin 2005. [http://www.finances.gouv.fr/DGCCRF/04_dossiers/consommation/alimentaire/alertes/guide_gestion_alertes.pdf] (consulté le 10 décembre 2005).
18. D'HOOP JM. La communication de crise. *In : marsh.fr. Communication. Publications. Les cahiers techniques* [en-ligne], Avril 2001. [<http://www.marsh.fr/marshv2/communication/communication.html>] (consulté le 10 janvier 2006).
19. GASQUET C, LE GONIDEC A. Communication de crise : l'art de faire face. *In : Le Journal du Management* [en-ligne]. 2005. [<http://management.journaldunet.com/dossiers/050167crise/index.shtml>] (consultation le 15 novembre 2005).
20. ELOIT M. DGAL. Actualisation des listes de maladies réglementées. *In : agriculture.gouv.fr* [en-ligne], 06 mars 2006. [<http://www.agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/dgaln20068064z.pdf>] (consulté le 08 janvier 2007).
21. GUILLERY JM, OGRIZEK M. *La communication de crise*. 2nde Ed, Paris : Que sais-je ? 2000, 128p.
22. INSTITUT DE L'ELEVAGE. Qualification sanitaire. *In : inst-elevage.asso.fr* [en-ligne], 12 septembre 2003. [http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/IMG/pdf/2_Qualification_sanitaire.pdf] (consulté le 18 janvier 2006).
23. INSTITUT DE VEILLE SANITAIRE. Les Centres Nationaux de Référence. *In : invs.sante.fr* [en-ligne], mise à jour 27 avril 2006. [<http://www.invs.sante.fr/surveillance/cnr/>] (consulté le 09 novembre 2005).
24. INSTITUT DE VEILLE SANITAIRE. Cas groupés d'infections à E. coli 0157 : H7. Sud-Ouest, octobre 2005. Point des investigations épidémiologiques au 10 novembre 2005. *In : invs.gouv.fr* [en-ligne], mise à jour 10 novembre 2005.

[http://www.invs.gouv.fr/presse/2005/le_point_sur/shu_101105/index.html]
(consulté le 09 décembre 2005).

25. LA DOCUMENTATION FRANCAISE. La sécurité alimentaire (1990-2003) – Le dispositif français de sécurité alimentaire. *In : vie-publique.fr* [en-ligne], septembre 2004. [<http://www.vie-publique.fr/politiques-publicques/securite-alimentaire/dispositif-français/>] (consulté le 29 mai 2005).

26. LAGADEC P. *Apprendre à gérer les crises. Société vulnérable, acteurs responsables*. Paris : Editions d'Organisations, 1993, 120p.

27. LAGADEC P. *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*. Paris : Editions d'Organisations, 1995, 176p.

28. LAGADEC P. *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris : Mc Graw-Hill, 1991, 300p.

29. LAGADEC P. Prévention – gestion de crise. Dynamique de crise. *In : patricklagadec-net* [en-ligne], décembre 2005. [<http://www.patricklagadec.net/fr/>] (consulté le 10 octobre 2005).

30. LUGRIN G. De la mort au rat dans votre assiette ? La publicité en situation de crise I. *In : ComAnalysis. Publications* [en-ligne], 12 décembre 2001. [<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication33.htm>] (consulté le 05 juin 2003).

31. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. ESB en France : dates clés. *In : agriculture.gouv.fr* [en-ligne], mise à jour novembre 2002. [<http://www.agriculture.gouv.fr/esbinfo/esbinfo.htm>] (consulté le 12 décembre 2005).

32. MIQUEL G. Rapport sur les effets des métaux lourds sur l'environnement et la santé. *In : Senat.fr* [en-ligne], 5 avril 2001. [<http://www.senat.fr/rap/l00-261/l00-261.html>] (consulté le 05 octobre 2005).

33.ROBERT B. *La gestion de crise en agro-alimentaire. Anticipation et pilotage.* Paris : Editions Afnor. 2002, 52p.

34. TRAN THANH TAM E, LUCAS DE PESLOÛAN T. *Manager Les Situations Difficiles.* Paris : Editions d'Organisations. 2004, 269p.

35.TRIBOT LASPIERE P. *Enregistrement et traçabilité des données sanitaires relatives à la santé animale bovine en France.* Paris, Institut de l'Elevage. Avril 2006, 40p.

ANNEXES

<i>Vibrio parahaemolyticus</i> avec gènes codant les hémolysines TDH et/ou TRH	Présence dans 25 g	Tout produit de la pêche au sens de la définition figurant dans l'arrêté du 28 décembre 1992
<i>Bacillus cereus</i>	Seuil prévu au 4 de l'annexe II de l'arrêté modifié du 28 mai 1997 relatif aux règles d'hygiène applicables à certains aliments et préparations alimentaires destinés à la consommation humaine $M = 10^4 / g$	Toute denrée alimentaire riche en amidon ou en matière amylacée prête à consommer en l'état * ou après addition d'eau par le consommateur
Histamine	100 ppm (si 9 échantillons sur lot, moyenne inférieure à 100 ppm et au plus 2 échantillons dont résultat compris entre 100 et 200 ppm) 200 ppm (si 9 échantillons sur lot, moyenne inférieure à 200 ppm et au plus 2 échantillons dont résultat compris entre 200 et 400 ppm)	Poissons des espèces prédisposées (liste figurant dans l'arrêté du 29 décembre 1992) et produits à base de ces espèces Poissons de certaines espèces prédisposées ayant subi une maturation enzymatique (liste figurant dans l'arrêté du 29 décembre 1992).
Phycotoxines diarrhéiques DSP	dépassement de l'un des seuils fixés par la décision 2002/225/CE	Mollusques bivalves
Phycotoxines paralysantes PSP	80 µg/100 grammes de chair	Mollusques bivalves
Phycotoxines amnésiantes ASP	20 µg/100 grammes de chair	Mollusques bivalves
	<i>Non stabilité à 37°</i>	Toutes conserves ayant fait l'objet d'une mise sur le marché

- * *Les denrées alimentaires prêtes à consommer en l'état* sont des denrées alimentaires que le producteur ou le fabricant destine à la consommation humaine directe, ne nécessitant pas obligatoirement, pour être consommé, une cuisson ou une autre transformation efficace pour éliminer ou ramener à un niveau acceptable les microorganismes dangereux (il doit être tenu compte du fait que certaines denrées habituellement cuites ou transformées avant consommation, ne le sont pas toujours) ou leurs toxines.

Nota : Le tableau pourra, sans préjudice des critères et limites déjà existantes ou à venir fixant des obligations de retraits de produits contaminés, être complété ultérieurement pour ce qui concerne les autres dangers (chimiques ou physiques)

D'après la DGCCRF (17).

Annexe II : Liste des maladies réputées contagieuses au 18 février 2006

Dénomination	Agent	Espèces
Anémie infectieuse des équidés	Virus de l'anémie infectieuse des équidés (<i>Retroviridae, Lentivirus</i>)	Equidés
Anémie infectieuse du saumon	Virus de l'anémie infectieuse du saumon (<i>Orthomyxoviridae, Isavirus</i>)	Saumon atlantique d'élevage (<i>Salmo salar</i>)
Botulisme	<i>Clostridium botulinum</i>	Volailles
Brucellose	Toute <i>Brucella</i> autre que <i>Brucella ovis</i>	Toutes espèces de mammifères
Clavelée	Virus de la clavelée (<i>Poxviridae, capripoxvirus</i>)	Ovins
Cowdriose	<i>Ehrlichia (Cowdria) ruminantium</i>	Bovins, ovins et caprins
Dermatose nodulaire contagieuse	Virus de la dermatose nodulaire contagieuse (<i>Poxviridae, capripoxvirus</i>)	Bovins
Dourine	<i>Trypanosoma equiperdum</i>	Equidés
Encéphalite japonaise	Virus de l'encéphalite japonaise (<i>Flaviviridae, Flavivirus</i>)	Equidés
Encéphalite West-Nile	Virus West-Nile (<i>Flaviviridae, Flavivirus</i>)	Equidés
Encéphalomyélite virale de type Venezuela	Virus de l'encéphalomyélite virale du Venezuela (<i>Togaviridae, Alphavirus</i>)	Equidés
Encéphalomyélites virales de type Est et Ouest	Virus de encéphalomyélite virale de l'Est et de l'Ouest (<i>Togaviridae, Alphavirus</i>)	Equidés
Encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)	Prion ou agent de l'encéphalopathie spongiforme bovine	Bovins
Encéphalopathies spongiformes subaiguës transmissibles	Prions ou agents des encéphalopathies spongiformes subaiguës transmissibles	Ovins et caprins
Fièvre aphteuse	Virus de la fièvre aphteuse (<i>Picornaviridae, Aphthovirus</i>)	Toutes espèces animales sensibles
Fièvre catarrhale du mouton	Virus de la fièvre catarrhale du mouton (<i>Reoviridae, Orbivirus</i>)	Ruminants et camélidés
Fièvre charbonneuse	<i>Bacillus anthracis</i>	Toutes espèces de mammifères
Fièvre de la vallée du Rift	Virus de la fièvre de la vallée du Rift (<i>Bunyaviridae, P hlebovirus</i>)	Bovins, ovins et caprins
Fièvres hémorragiques à filovirus	Virus de Marburg et virus d'Ebola (<i>Filoviridae, Marburgvirus et Ebolavirus</i>)	Primates non humains
Herpèsviriose simienne de type B	Herpèsvirus B (<i>Herpesviridae, Simplexvirus</i>)	Primates non humains
Hypodermose clinique	<i>Hypoderma bovis</i> ou <i>Hypoderma lineatum</i>	Bovins
Infestation due à <i>Aethina tumida</i>	<i>Aethina tumida</i>	Abeilles

Infestation à <i>Tropilaelaps</i>	<i>Tropilaelaps clareae</i>	Abeilles
Influenza aviaire	Virus de l'influenza aviaire (Orthomyxoviridae, Influenza A)	Toutes espèces d'oiseaux
Leucose bovine enzootique	Virus de la leucose bovine enzootique (Retroviridae, Deltaretrovirus)	Bovins
Loque américaine	<i>Paenibacillus larvae</i>	Abeilles
Maladie d'Aujeszky	Herpèsvirus du porc 1 (Herpesviridae, Varicellovirus)	Toutes espèces de mammifères
Maladie de Nairobi	Virus de la maladie de Nairobi (Bunyaviridae, Nairobi virus)	Ovins et caprins
Maladie de Newcastle	Virus de la maladie de Newcastle (Paramyxoviridae, Avulavirus)	Toutes espèces d'oiseaux
Maladie de Teschen	Virus de la maladie de Teschen (Picornaviridae, Enterovirus)	Suidés
Maladie hémorragique épizootique des cervidés	Virus de la maladie hémorragique épizootique des cervidés (Reoviridae, Orbivirus)	Cervidés
Maladie vésiculeuse du porc	Virus de la maladie vésiculeuse du porc (Picornaviridae, Enterovirus)	Suidés
Morve	<i>Burkholderia mallei</i>	Equidés
Nécrose hématopoïétique infectieuse	Virus de la nécrose hématopoïétique infectieuse (Rhabdoviridae, Novirhabdovirus)	Salmonidés et brochet
Nosérose des abeilles	<i>Nosemaapis</i>	Abeilles
Péripneumonie contagieuse bovine	<i>Mycoplasma mycoides sp. mycoides</i>	Bovins
Peste bovine	Virus de la peste bovine (Paramyxoviridae, Morbillivirus)	Ruminants et suidés
Peste des petits ruminants	Virus de la peste des petits ruminants (Paramyxoviridae, Morbillivirus)	Ovins et caprins
Peste équine	Virus de la peste équine (Reoviridae, orbivirus)	Equidés
Peste porcine africaine	Virus de la peste porcine africaine (Asfarviridae, Asfivirus)	Suidés
Peste porcine classique	Virus de la peste porcine classique (Flaviviridae, Pestivirus)	Suidés
Pleuropneumonie contagieuse des petits ruminants	<i>Mycoplasma capricolum sp. capripneumoniae</i>	Ovins et caprins
Pullorose	<i>Salmonella Gallinarum Pullorum</i>	Toutes espèces d'oiseaux d'élevage
Rage	Virus de la rage (Rhabdoviridae, Lyssavirus)	Toutes espèces de mammifères
Salmonelloses aviaires	<i>Salmonella</i> Enteritidis, <i>Salmonella</i> Typhimurium, <i>Salmonella</i> Hadar, <i>Salmonella</i> Virchow et <i>Salmonella</i> Infantis	Troupeaux de futurs reproducteurs et reproducteurs des espèces <i>Gallus gallus</i> et <i>Meleagris Rallopavo</i>

Salmonelloses aviaires	<i>Salmonella</i> Enteritidis et <i>Salmonella</i> Typhimurium	Troupeaux de poulettes futures pondeuses et de pondeuses d'œufs de consommation de l'espèce <i>Gallus gallus</i>
Septicémie hémorragique	<i>Pasteurella multocida</i> B et E	Bovins
Septicémie hémorragique virale	Virus de la septicémie hémorragique virale (<i>Rhabdoviridae</i> , <i>Vesiculovirus</i>)	Salmonidés, brochet, turbot et black-bass
Stomatite vésiculeuse	Virus de la stomatite vésiculeuse (<i>Rhabdoviridae</i> , <i>Novirhabdovirus</i>)	Bovins, équidés et suidés
Surra	<i>Trypanosoma evansi</i>	Equidés, Camélidés
Théilériose	<i>Theileria annulata</i>	Bovins
Trypanosomose	<i>Trypanosoma vivax</i>	Bovins
Tuberculose	<i>Mycobacterium bovis</i> et <i>Mycobacterium tuberculosis</i>	Toutes espèces de mammifères
Variole caprine	Virus de la variole caprine (<i>Poxviridae</i> , <i>capripoxvirus</i>)	Caprins

D'après la DGAL (20).

Annexe III : Liste des MRC donnant lieu à plan d'urgence au 18 février 2006

- la maladie de Newcastle,
- l'influenza aviaire,
- la fièvre aphteuse
- les pestes porcines classique et africaine,
- la maladie vésiculeuse des suidés,
- la peste équine,
- la fièvre catarrhale du mouton,
- l'anémie infectieuse du saumon,
- la peste bovine,
- la peste des petits ruminants,
- la maladie hémorragique épizootique des cerfs,
- la clavelée et la variole caprine,
- la stomatite vésiculeuse,
- la dermatose nodulaire contagieuse,
- la fièvre de la vallée du Rift.

D'après la DGAL (20).

Annexe IV : Liste des maladies à déclaration obligatoire au 18 février 2006

Dénomination française	Agents	Espèces	Condition complémentaire de déclaration de la maladie
Anaplasmose bovine	<i>Anaplasma marginale</i> , <i>Anaplasma centrale</i>	Bovins	
Artérite virale équine	Virus de l'artérite équine (<i>Arteriviridae</i> , <i>Arterivirus</i>)	Equidés	
Botulisme	<i>Clostridium botulinum</i>	Bovins et oiseaux sauvages	Forme clinique
Chlamydophilose aviaire ou Ornithose-psittacose	<i>Chlamydomphila psittaci</i>	Toutes espèces d'oiseaux	
Encéphalite japonaise	Virus de l'encéphalite japonaise (<i>Flaviviridae</i> , <i>Flavivirus</i>)	Suidés, toutes espèces d'oiseaux	
Encéphalite West-Nile	Virus West-Nil (<i>Flaviviridae</i> , <i>Flavivirus</i>)	Toutes espèces d'oiseaux	
Encéphalopathies spongiformes subaiguës transmissibles	Prions ou agents des Encéphalopathies spongiformes subaiguës transmissibles	Autres espèces que bovins, ovins et caprins	
Epididymite contagieuse ovine	<i>Brucella ovis</i>	Ovins	
Lymphangite épizootique	<i>Histoplasma capsulatum</i> var. <i>Jarcimosum</i>	Equidés	
Métrite contagieuse équine	<i>Taylorella equigenitalis</i>	Equidés	
Salmonellose aviaire	<i>Salmonella enterica</i> (tous les sérotypes)	- troupeaux de futurs reproducteurs et reproducteurs des espèces <i>Gallus gallus</i> et <i>Meleagris gallopavo</i> - troupeaux de poulettes futures pondeuses et pondeuses d'œufs de consommation de l'espèce <i>Gallus zallus</i>	
Salmonellose porcine	<i>Salmonella</i> Typhimurium, <i>Salmonella</i> Derby, <i>Salmonella</i> Choleraesuis	Porcs	Forme clinique
Tularémie	<i>Francisella tularensis</i>	Lièvre et autres espèces réceptives	Forme clinique
Variolle du singe	Virus de la variolle du singe (<i>Poxviridae</i> , <i>Orthopoxvirus</i>)	Rongeurs et Primates non humains	Forme clinique
Varroose	<i>Varroa destructor</i>	Abeilles	

D'après la DGAL (20).

Annexe n°V : Passeport de bovin

Recto du PASSEPORT DU BOVIN ré- édité

Mention : "DUPLICATA" ou "RÉÉDITION"
Taille de la police : 14, gras

Neutralisation de la mention prime

PASSEPORT DU BOVIN					
N° DE TRAVAIL 7891	CODE PAYS FR	N° NATIONAL 75 1256 7891	SEXE M	TYPE RACIAL Croisé	DATE DE NAISSANCE 04.06.1998
N° D'EXPLOITATION DE NAISSANCE FR 75 123 456	N° D'EXPLOITATION D'ÉDITION FR 75 012 345	CODES TYPES RACIAUX DES PARENTS 38 56	DATE D'ÉDITION 23.07.99	N° NATIONAL DE LA MÈRE FR 75 1234 5679	
EMPLACEMENT D'IMPRESSION DU CODE À BARRES			DUPLICATA		
<p>e</p> <p>En l'absence de l'attestation sanitaire ou du laissez-passer sanitaire délivré par le Directeur des Services Vétérinaires, ce bovin ne peut pas circuler</p> <p>A</p> <p>EMPLACEMENT RÉSERVÉ À L'APPOSITION DE L'ATTESTATION SANITAIRE OU DU LAISSEZ-PASSER SANITAIRE</p> <p>B</p> <p>← Coller en A et B les extrémités de l'attestation sanitaire ou du laissez-passer sanitaire →</p>					
<p>TOUTE MENTION MANUSCRITE AUTRE QUE CELLE ASSOCIÉE AUX MOUVEMENTS ANNULERA LA VALIDITÉ DU DOCUMENT.</p>			<p>cerfa</p> <p>Prime Spéciale aux Bovins Mâles</p> <p>oui = perforation si = perforation non = troussure</p>		

Recto du PASSEPORT DU BOVIN édité pour les bovins échangés

Pays d'origine = code ISO modifié à 2 lettres

PASSEPORT DU BOVIN					
N° DE TRAVAIL 4391	CODE PAYS BE	N° NATIONAL 265014391	SEXE F	TYPE RACIAL Croisé	DATE DE NAISSANCE 04.06.1994
N° D'EXPLOITATION DE NAISSANCE origine : BE	N° D'EXPLOITATION D'ÉDITION FR 75 012 345	CODES TYPES RACIAUX DES PARENTS 25 52	DATE D'ÉDITION 02.07.98	N° NATIONAL DE LA MÈRE BE 212567003	
EMPLACEMENT D'IMPRESSION DU CODE À BARRES			REÉDITION		
<p>e N° de gestion : 7512345678</p> <p>En l'absence de l'attestation sanitaire ou du laissez-passer sanitaire délivré par le Directeur des Services Vétérinaires, ce bovin ne peut pas circuler</p> <p>A</p> <p>EMPLACEMENT RÉSERVÉ À L'APPOSITION DE L'ATTESTATION SANITAIRE OU DU LAISSEZ-PASSER SANITAIRE</p> <p>B</p> <p>← Coller en A et B les extrémités de l'attestation sanitaire ou du laissez-passer sanitaire →</p>					
<p>TOUTE MENTION MANUSCRITE AUTRE QUE CELLE ASSOCIÉE AUX MOUVEMENTS ANNULERA LA VALIDITÉ DU DOCUMENT.</p>			<p>cerfa</p> <p>Prime Spéciale aux Bovins Mâles</p> <p>oui = perforation si = perforation non = troussure</p>		

D'après PINEAU M. Bureau de l'Identification et du Contrôle des Mouvements des Animaux. Source : INSTITUT DE L'ELEVAGE (22).

Annexe VI : Attestation Sanitaire à Délivrance Anticipée - ASDA verte
(apposée au passeport)



ATTESTATION SANITAIRE					
Le Directeur Départemental des Services Vétérinaires atteste que le bovin					
N° travail	N° identification	Sexe	Race	Date naissance	N° de cheptel
9817	7121159817	M	38	19.12.99	71240009 71602
Provient d'un cheptel :					
OFFICIELLEMENT INDEMNÉ DE LEUCOSE					
OFFICIELLEMENT INDEMNÉ DE BRUCELLOSE					
OFFICIELLEMENT INDEMNÉ DE TUBERCULOSE					
Arron : zone assainie					
				71	UTILISABLE JUSQU'AU 31.03.01
				Lorsque le bovin ne quitte pas son cheptel	
VALABLE 30 JOURS A COMPTER DE LA DATE DE DEPART DU BOVIN					
Jour		Mois		Année	
Signature de l'éleveur (1)					

Maladies réputées contagieuses et réglementées

Maladies non réglementées, obligatoires ou non suivant le département

.D'après l'Institut de l'Elevage (22).

Annexe VII : Fiche de déclaration obligatoire : toxi-infections alimentaires collectives

Questionnaire à retourner
à la Ddass de

MALADIE À DECLARATION OBLIGATOIRE
(Décret du 10 juin 1986)
TOXI-INFECTIIONS ALIMENTAIRES
COLLECTIVES
Droit d'accès et de rectification par l'intermédiaire
du médecin déclarant (loi du 6 janvier 1978)

Centralisation des informations à l'Institut de veille sanitaire

Critères de déclaration :

Apparition d'au moins deux cas similaires d'une symptomatologie, en général gastro-intestinale, dont on peut rapporter la cause à une même origine alimentaire.

Important : Dans le cas d'un produit commercialisé ou d'un foyer survenu en restauration collective, la Ddass doit être alertée dans les plus brefs délais, afin de prendre les mesures nécessaires.

Caractéristiques du/des malades :

Initiales	Âge	Sexe	Code postal (domicile)	Date et heure du début des signes cliniques	Signes cliniques
					N : nausée V : vomissements D : diarrhée F : fièvre A : douleurs abdominales
(ex : G.L.)	31	F	17 000	10/06/86 à 12 h	V, D, F, A

Analyses microbiologiques :
Chez les malades : _____
Dans les aliments : _____

Origine de l'intoxication :
- Date et heure du repas : /___/___/___ à ___ heures

- Lieu du repas

- Repas familial	<input type="checkbox"/>	
- Restaurant	<input type="checkbox"/>	
- Collectivité	<input type="checkbox"/>	→

Scolaire
Restaurant d'entreprise
Autre (Préciser) : _____

- Aliment(s) suspecté(s) : _____
- Origine : _____

Commentaires (circonstances, ...) :

Médecin déclarant
Nom : _____ Date de déclaration : /___/___/___
Adresse : _____ Signature et tampon : _____
Téléphone : _____
Semaine de déclaration sur Minitel |___|___|
(partie à remplir par la Ddass) SS AA

D'après l'InVS (23).

Annexe VIII : Evaluation du niveau de gravité d'une situation

À titre indicatif, le tableau suivant présente quelques questions à se poser pour évaluer la gravité d'une situation (Cf. art 14 du Règlement (CE) 178/2002).

DANGEROUSITÉ	<p>Le danger peut-il causer des troubles :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px solid black; padding-right: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Légers ; • Graves ; • Mortels ; </td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">Et/ou</td> <td style="width: 40%; padding-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • À court terme ; • Moyen terme ; • Long terme. </td> </tr> </table> <p>Les effets liés au danger identifié sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aigus ; • Chroniques (effets cumulatifs) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Légers ; • Graves ; • Mortels ; 	Et/ou	<ul style="list-style-type: none"> • À court terme ; • Moyen terme ; • Long terme.
<ul style="list-style-type: none"> • Légers ; • Graves ; • Mortels ; 	Et/ou	<ul style="list-style-type: none"> • À court terme ; • Moyen terme ; • Long terme. 		
MOYEN DE MAÎTRISE	Le danger peut-il être maîtrisé par le détenteur de la marchandise (cuisson par exemple) ?			
URGENCE	<p>Le problème est-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déjà maîtrisé ; • Immédiat ; • À venir dans un délai proche ; • Autre ? 			
CERTITUDE	<p>Le problème est-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éventuel ; • Certain et/ou réalisé ? 			
DURABILITÉ	<p>Le problème est-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponctuel ou de courte durée (<1 semaine) ; • De moyenne durée (<3 mois) ; • De longue durée (<1 an) ; • Permanent ? 			
AMPLEUR	<p>Les populations concernées ou exposées sont-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu nombreuses ; • Nombreuses ; • Des populations sensibles (enfants, personnes âgées, etc.) ; • L'ensemble de la population ? <p>Les flux concernés sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nationaux, intra-communautaires ou internationaux ; • Faibles ou importants ? 			
SENSIBILITÉ	<p>Le problème concerne-t-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des produits "phares" (marques nationales ou internationales) ; • Des secteurs sensibles ? 			
ÉVALUATION GÉNÉRALE	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il un danger grave et immédiat ? • Y a-t-il crise ? 			

D'après la DGCCRF (17).

Annexe IX : Contacts en cas d'alerte.

1 - NIVEAU LOCAL

Pour les alertes les contacts habituels, pendant les heures de bureau et les jours ouvrés, sont:

Pour la DGAL :

Les Directions départementales des services vétérinaires;

Pour la DGCCRF :

Les directions régionales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

De manière générale, les coordonnées de ces services sont disponibles dans les annuaires des abonnés au téléphone, papier ou minitel, ainsi que sur internet. Les coordonnées des DRCCRF sont présentées à l'adresse : <http://www.finances.gouv.fr/DGCCRF/04dossiers/consommation/signaler/regions.htm?ru=04> Celle des DDCCRF :

<http://www.finances.gouv.fr/DGCCRF/06infospratiques/ddccrf.htm?ru=06> et celle des DDSV à:

<http://www.agriculture.gouv.fr/spip/leministere.lesorganigrammes.lesservicesdeconcentres.leministereendepartementsrl09.html>. Le répertoire des préfetures est donné en ligne sur le site du ministère de l'Intérieur: <http://www.interieur.gouv.fr/rubriques/c/c4> lesprefetures/c46 votreprefecture.

Contacts en dehors des heures ouvrables, lors des congés de fin de semaine ou les jours fériés:

Ces contacts ne doivent être utilisés qu'en cas de réelle urgence.

Lors des congés de fin de semaine ou lors des jours fériés, des permanences sont en principes organisées dans les services. Pour la DGCCRF, il est possible de joindre les DRCCRF par l'intermédiaire du numéro de téléphone mis par ailleurs en place pour la réception des notifications en application de l'article 19 du règlement 178/2002/CE.

En dernier ressort, en cas d'urgence les informations peuvent être transmis aux permanences de la préfecture du département concerné. Le répertoire des préfetures est donné en ligne sur le site du ministère de l'Intérieur: <http://www.interieur.gouv.fr/rubriques/c/c4> les prefetures/c46 votre prefecture.

II – NIVEAU CENTRAL; En cas d'absolue nécessité et d'impossibilité d'entrer en contact avec les permanences citées ci-dessus,

Autres contacts: les standards des trois ministères peuvent être appelés 24h/24h. Ils sont en relations avec des agents de permanence au niveau national qui peuvent eux-mêmes se mettre en relation avec les agents compétents.

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie:

Téléphone: 01 40040404 (Standard: demander le permanencier de la DGCCRF)

Télécopie: le n° de fax varie en fonction du permanencier (voir avec le standard).

Ministère de l'agriculture de l'alimentation, de la pêche et de la ruralité :

Téléphone: 01 49554955 (Standard)

Télécopie: le n° de fax varie en fonction du permanencier (voir avec le standard)

Ministère de la santé:

Téléphone: 01 40566000 (Standard)

Télécopie: le n° de fax varie en fonction du permanencier (voir avec le standard)

A titre d'information. coordonnées des structures d'alertes nationales:

Direction générale de l'alimentation
Bureau de la surveillance des denrées alimentaires et des alertes sanitaires Responsable de
cellule: 01 4955 8405

Cellule: **01 49 55 50 85 / 01 49 55 81 91**

Télécopie: 01 4955 8423

Mail : ALERTES.dgal@agriculture.gouv.fr

Direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes Bureau de la
sécurité (C2),

Unité d'alerte 01 44973045 ou 31 76 télécopie: 01

44972486

Mail : alertes.dgccrf@dgccrf.finances.gouv.fr.

Direction générale de la santé

Département des situations d'urgence sanitaire téléphone 01

40565296 ou 59 07

télécopie: 01 405656 54 dgs-

alerte@sante.gouv.fr

D'après DGCCRF (17).

Annexe X : Fiche de transmission d'alerte

URGENT-ALERTE		Date : Destinataire :
Émetteur Société : Nom de l'interlocuteur : Fonction : Téléphone : Portable : Télécopie : Mél :	Produit Dénomination : N° agrément / identification : Marques commerciales : Responsable mise sur le marché : Code EAN : Format : Identification du lot : DLC / DLUO : Quantité : Fournisseur :	Motif de la transmission et risque potentiel (*)
<p><small>(*) Si le motif de la transmission est un résultat d'analyse : fournir copie du rapport d'essai et indiquer si l'analyse a été faite sur un produit déconditionné et/ou manipulé ou non</small></p> <p>Mesures : (indiquer dans la case le code suivant : 1 pour mesures prises / 2 pour mesures envisagées / 3 pour mesures demandées)</p> <p><input type="checkbox"/> Blocage temporaire du produit / <input type="checkbox"/> Retrait / <input type="checkbox"/> Rappel de produit (Communiqué de presse : <input type="checkbox"/> affichage : <input type="checkbox"/>)</p> <p><input type="checkbox"/> Information du fournisseur / <input type="checkbox"/> Information du fabricant</p> <p>Autres mesures : analyses sur le lot, sur d'autres lots, blocage d'autres lots.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
Échantillon ayant fait l'objet de l'analyse conservé : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Sans objet <input type="checkbox"/>		
Commentaires : _____ _____ _____		

D'après la DGCCRF (17).

Annexe XI : Fiche pour la réalisation d'un communiqué de presse dans le cas d'une intoxication alimentaire

INFORMATIONS DEVANT FIGURER DANS LES COMMUNIQUÉS DE PRESSE ALERTANT LES CONSOMMATEURS SUR UN DANGER

Nom de la société :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

[Mél :)

Nature du produit :

Marque :

Dénomination de vente :

Présentation et moyens de reconnaissance :

(type de conditionnement, volume ou masse, identification du lot –numéro de lot ou code de fabrication- marque sanitaire, DLC ou DLUO, pays de fabrication, signes particuliers de reconnaissance éventuellement)

Identification du danger (par exemple micro-organisme en cause, etc.) :

Identification de la zone de commercialisation : nationale, régionale, locale, en précisant ces zones si cette information est pertinente :

Conduite à tenir du point de vue sanitaire : ne pas utiliser ou consommer, détruire, rendre au distributeur, etc.

Modalités d'échange ou de remboursement :

Information sur la nature du risque encouru, les moyens pour le prévenir, les précautions à prendre, etc.

Contact presse :

Ces données doivent figurer dans tout message. L'exploitant reste libre de compléter et d'adapter sa communication. Il est indispensable, enfin, que le message comporte, in fine, des éléments d'explication sur la nature du danger encouru, les moyens de le prévenir et les précautions à prendre.

Remarque : Afin de faciliter cette communication dans le domaine de la sécurité microbiologique des aliments, on trouvera ci-après des exemples de message type recommandé pour divers dangers.

Exemple 1 pour les salmonelles : *“Les infections alimentaires causées par les salmonelles se traduisent par des troubles gastro-intestinaux, diarrhées, vomissements et douleurs abdominales, souvent accompagnés de fièvre ; ces symptômes peuvent être plus graves chez les jeunes enfants, les sujets immunodéprimés et les personnes âgées. Le délai d'incubation peut aller de 6 à 72 heures.*

Les personnes qui auraient consommé les produits mentionnés ci-dessus et qui présenteraient ces symptômes sont invitées à consulter leur médecin traitant en lui signalant cette consommation. ”

Exemple 2 pour *Listeria monocytogenes* : *“Les personnes qui auraient consommé les « produits » appartenant à ce lot précis, et qui présenteraient de la fièvre isolée ou accompagnée de maux de tête, sont invitées à consulter en urgence leur médecin traitant en lui signalant cette consommation. Cet avertissement concerne en tout premier lieu les femmes enceintes ainsi que les personnes immunodéprimées et les personnes âgées qui doivent redoubler de vigilance face à ces symptômes. Ceux-ci peuvent évoquer une listériose, maladie qui peut être grave et dont le délai d'incubation peut aller jusqu'à huit semaines.”*

D'après la DGCCRF (17).

Annexe XII : liste des Guides des Bonnes Pratiques d'Hygiène publié au J.O – R.F

Titre	Date d'édition	Référence	Prix unitaire	Élaboré par
Végétaux crus prêts à l'emploi	Mars 1998 (2 ^{ème} édition)	5900	3,81€	CTIFL ⁽¹⁾
Fabrication des conserves de produits végétaux appertisés	Juillet 1996 (2 ^{ème} édition)	5901	3,81€	CTPCPA ⁽²⁾
Pâtisserie	Novembre 1999 (2 ^{ème} édition)	5902	5,49€	CNBP ⁽³⁾
Détaillants en produits laitiers	Mars 1998 (2 ^{ème} édition)	5903	4,73€	FNDPL ⁽⁴⁾
Glacier-fabricant monovalent	Mars 2000 (2 ^{ème} édition)	5904	3,81€	CNGF ⁽⁵⁾
Restaurateur	Juin 1999 (2 ^{ème} édition)	5905	15,55€	CGAD ⁽⁶⁾
Boucher	Mai 1999 (2 ^{ème} édition)	5906	10,21€	CGAD ⁽⁶⁾
Traiteur	Mai 1999 (2 ^{ème} édition)	5907	12,20€	CGAD ⁽⁶⁾
Fruits et légumes frais non transformés	Mai 1999 (2 ^{ème} édition)	5908	5,64€	CTIFL ⁽¹⁾
Boissons en distribution automatique	Juillet 1999	5910	3,05€	NAVSA ⁽⁷⁾
Filière vins	Janvier 2000 (2 ^{ème} édition)	5909	5,49€	ONIVIN ⁽⁸⁾ , ITV ⁽⁹⁾
Industrie de la semoulerie de blé dur	Juillet 2000	5912	6,86€	CFSI ⁽¹⁰⁾
Industrie sucrière et fabrication des sucres liquides	Septembre 2000	5913	4,88€	SNFS ⁽¹¹⁾
Malterie	Octobre 2000	5914	3,05€	Malteurs de France
Emballages en matière plastique et emballages souples complexes	Décembre 2000	5915	3,05€	CSEMP ⁽¹²⁾ UNITES ⁽¹³⁾
Jus de fruits, nectars et produits dérivés	Décembre 2000	5916	4,27€	UNPJP ⁽¹⁴⁾
Brasserie	Octobre 2000	5917	3,05€	Brasseurs de France
Chocolaterie, confiserie	Octobre 2000	5918	5,64€	CGAD ⁽⁶⁾
Poissonnier-détaillant	Février 2001	5919	8,23€	CGAD ⁽⁶⁾
Charcuterie artisanale	Août 2001	5920	10,06€	CGAD ⁽⁶⁾
Meunerie	Juin 2001	5921	5,03€	ANMF ⁽¹⁵⁾
Distribution automatique de produits frais	Octobre 2001	5922	3,00€	NAVSA ⁽⁷⁾
Distribution des produits surgelés	Juillet 2002	5923	7,90€	Syndigel
Cafétérias	Mars 2002	5911	5,80€	SNRPO ⁽¹⁶⁾
Rayon « fromages à la coupe » en GMS	Mai 2002	5924	3,20€	FCD ⁽¹⁷⁾
Rayon « pâtisserie et viennoiserie » en GMS	Mai 2002	5925	3,80€	FCD ⁽¹⁷⁾
Rayon « charcuterie à la coupe » en GMS	Mai 2002	5926	3,40€	FCD ⁽¹⁷⁾
Rayon « marée » en GMS	Mai 2002	5927	4,50€	FCD ⁽¹⁷⁾
Rayon « viandes » en GMS	Mai 2002	5928	4,00€	FCD ⁽¹⁷⁾
Fabrication de produits laitiers et de fromages fermiers	Septembre 2003	359300000	8,80€	FNEC ⁽¹⁸⁾ / FNPL ⁽¹⁹⁾
Semoulerie de maïs	Septembre 2003	359290000	4,00€	USM ⁽²⁰⁾
Collecte et stockage de céréales	Août 2004	5931	4,25€	FFCAT ⁽²¹⁾
Transformation et Commercialisation de volailles et de porcs	Décembre 2004	5932	10,70€	ANDA ⁽²²⁾

(1) CTIFL : Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes.

(2) CTCPA : Centre technique de la conservation des produits agricoles.

(3) CNBP : Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française.

(4) FNDPL : Fédération nationale des détaillants en produits laitiers.

(5) CNGF : Confédération nationale des glaciers de France.

(6) CGAD : Confédération nationale de l'alimentation de détail.

(7) NAVSA : Chambre syndicale nationale de vente et services automatiques.

(8) ONIVIN : Office interprofessionnel des vins.

(9) ITV : Institut technique du vin.

(10) CFSI : Comité français de la semoulerie industrielle.

(11) SNFS : Syndicat national des fabricants de sucre de France.

(12) CSEMP : Chambre syndicale des emballages en matière plastique.

(13) UNITES : Union des industries de transformation d'emballage souple.

(14) UNPJP : Union nationale des producteurs de jus de fruits.

(15) ANMF : Association nationale pour la meunerie française.

(16) SNRPO : Syndicat national de la restauration publique organisée.

(17) FCD : Fédération des entreprises du commerce et de la distribution.

(18) FNEC : Fédération nationale des éleveurs de chèvres

(19) FNPL : Fédération nationale des producteurs de lait

(20) USM : Union des semouliers de maïs

(21) FFCAT : Fédération française des coopératives agricoles de collecte, d'approvisionnement et de transformation

(22) ANDA : Association nationale pour le développement agricole

D'après le Journal Officiel (07/09/05) (14).