

# L'entreprise sous l'**ŒIL** du juge, des médias et de l'opinion

par Emmanuel Daoud et Sandrine Place

**Une approche globale du risque demande d'envisager tous les types de dommages et que toutes leurs causes ou du moins le plus grand nombre fassent l'objet d'une anticipation. Emmanuel Daoud, avocat bien connu de nos lecteurs, s'est associé à une spécialiste de la communication pour dégager quelques bonnes pratiques de prévention.**

*Communication, management global, médias, prévention, prévision, risque judiciaire, risque pénal*

**C'EST DÉSORMAIS** à la rubrique « faits divers » voire « société », qu'il nous faudra chercher l'actualité économique et sociale. Les derniers exemples des affaires Kerviel, Madoff, EDF, Natexis, Continental ou Total AZF, par exemple, en sont la preuve flagrante.

Le monde économique vient d'achever une mue en profondeur, celle de sa juridiciarisation et en particulier de sa pénalisation, lourde de conséquences financières, individuelles et d'atteinte à la réputation. Les enjeux ne sont plus les mêmes.

Dans cette redistribution des cartes économiques, l'exposition médiatique hors du commun dont jouissent l'entreprise, ses dirigeants et collaborateurs, vient jouer les trouble-fête : à marque forte, visibilité forte. La réputation et l'image de marque, à travers le miroir médiatique grossissant, sont dorénavant des composantes essentielles de la vie des sociétés.

## « Le tribunal permanent »

L'entreprise n'échappe pas à l'intrusion du juge dans sa sphère d'activité, et en particulier celle du juge pénal : risque industriel, pollution, abus de biens

sociaux, corruption, accidents du travail, santé publique... Le juge pénal est souvent un invité non désiré !

Le dirigeant se retrouve alors en première ligne. Il doit être préparé au « test de la justice », à affronter l'épreuve du tribunal, un lieu de débat public où le droit appelle l'indemnisation financière et la morale souhaite l'expiation symbolique à même de satisfaire une opinion toujours plus sensible.

Responsables devant le juge, l'entreprise et ses dirigeants le sont également devant les médias et devant l'opinion. Mais les membres de ce « tribunal permanent » aujourd'hui mondialisé, ne jugent pas tous dans le même sens. À titre d'exemple, le groupe Total demeure, dans l'opinion publique internationale et en particulier dans le monde des affaires, un opérateur économique respectable et digne de confiance en dépit des sanctions infligées par la justice en 2008 dans l'affaire de l'*Erika*. En revanche, son image et sa réputation sont – semble-t-il – sévèrement écornées en France auprès de la société civile. On peut donc aboutir à une décision favorable, mais accompagnée d'une réputation entachée par le procès. Ou l'inverse.

Faut-il alors privilégier le succès judiciaire ou la protection de la réputation ? Les deux certainement, c'est là le nouveau défi proposé aux dirigeants et à leurs sociétés.

Aujourd'hui, le dirigeant ne peut donc plus se contenter de satisfaire ses actionnaires. Il doit aussi satisfaire l'attente d'exemplarité placée par l'opinion publique – et ses collaborateurs – dans le comportement de son entité et de

ses membres et en garantir la sécurité juridique.

## Quelques bonnes pratiques

Le dirigeant et la direction juridique sont par conséquent les garants de la conformité aux lois et règlements de tous les actes de l'entreprise, c'est-à-dire de leur parfaite rigueur juridique et éthique. En cas de difficulté, même protégé juridiquement (par un système de délégations), le dirigeant continuera à être tenu pour moralement responsable par l'opinion publique.

Pour les partenaires économiques, privés ou publics de l'entreprise, la bonne gestion de la communication de crise liée à un risque pénal est donc décisive pour préserver son image. Au-delà même des médias plus ou moins spécialisés, la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes – salariés, partenaires, clients, administrations, ONG entre autres – est primordiale dans le développement d'une stratégie cohérente de communication.

Sur le plan judiciaire, la priorité reste d'anticiper de telles situations et d'éclairer les dirigeants sur les décisions stratégiques à prendre qui détermineront, bien souvent, la posture de communication. Par exemple, l'entreprise doit-elle se constituer partie civile contre l'un de ses dirigeants impliqué dans le versement de pots-de-vin pour arracher un marché à l'export ?

Défense judiciaire et protection de la réputation deviennent ainsi des missions liées. C'est la condition nécessaire pour gérer au mieux des crises où les coups à prendre sont nombreux...

Face à la pression médiatique, à l'exigence de transparence accrue, le monde économique doit donc s'adapter et se transformer. À chacun d'en tirer les conséquences.

**E. Daoud** est avocat et **S. Place** conseil en communication