

La lettre d'information de Parthenia prend ses quartiers d'été et nous espérons retrouver nos 3 000 lecteurs en septembre 2010. En attendant, un focus sur la communication en temps de crise et une alerte sur la gestion du risque pénal en entreprise. Vastes sujets qui se rejoignent pour assurer une bonne santé à votre outil de travail. Dès lors notre slogan « *Mieux vaut prévenir* » et l'ensemble de nos prestations s'imposent comme les vaccins qui protégeront votre avenir et ... assurera le nôtre, dans un rapport gagnant/gagnant. Notre bureau est mobile et nous restons à votre écoute en août. Bonnes vacances à tous.

François Beauchêne

**Editorial****Une question à ...****Jocelyn JARNIER**  
**Directeur Général****6:AM Advertising & Media (Groupe FullSIX)****La communication peut-elle être une arme anti-crise au service des entreprises et défendre la valeur à moindre coût ?**

La crise est une période de réajustement de la valeur. Mais c'est aussi une zone trouble. Dès lors, sans discernement, l'ajustement peut se transformer rapidement en destruction de valeur. La communication n'échappe pas à cette règle. Elle reste souvent l'une des premières sources de coûts à être coupée, parfois sans conséquence, parfois au risque d'accélérer plus encore sinon la chute, du moins la fragilisation de l'entreprise qui a fait ce choix.

Il est incontestable que le maintien de la compétitivité prix, de la force de frappe commerciale ou encore simplement la sauvegarde des emplois... sont des enjeux prioritaires. Il est vrai également que dans un marché où l'ensemble des concurrents réduisent eux aussi leurs investissements, une telle option peut être indolore.

Cependant, il faut se hâter d'éviter d'appliquer à l'aveugle les règles qui prévalaient jusqu'ici dans le traitement des crises. Celle que nous vivons aujourd'hui est la première de l'ère de la mondialisation et a radicalement bouleversé le cycle de la valeur.

D'abord en l'accéléralant : dans la majorité des cas, il ne se passe désormais que quelques mois entre le lancement d'une innovation par une marque et sa commercialisation par l'un des ses concurrents directs.

Ensuite en bouleversant ses origines géographiques (en mettant fin à l'hégémonie de l'occident au profit de l'orient) et marketing (avec la fin de la primauté des marques).

Dans ce contexte, la réduction des investissements en communication d'une entreprise risque d'offrir une opportunité sans précédent aux produits ou services sans marque qui sont capables d'offrir aux consommateurs, ce qu'ils cherchent avant tout en période de crise : un meilleur prix.

Ainsi, il se pourrait que la crise implique aujourd'hui plus que jamais pour les entreprises la nécessité de « mettre en valeur la valeur » de leurs offres, et donc de communiquer.

Heureusement pour résoudre ce dilemme entre économie et maintien de la défense de la valeur, les entreprises peuvent compter sur une crise mais qui s'apparente aujourd'hui plus à une révolution : celle des medias. Si l'on prend en compte la puissance du Web aujourd'hui, le coût de la publicité sur ce media est 4 fois inférieur au plus puissant des media classiques : la TV. Sans parler de la capacité d'internet à transformer son audience en client (la publicité n'y est souvent qu'à un click du point de vente), ni celle de permettre à une offre ou à un service d'être recommandé par une communauté (ce qui multiplie par 4 l'incitation à l'achat du produit).

6 AM est une agence de publicité qui a pour vocation de permettre aux marques de continuer à maintenir la valeur de leurs offres et de leurs produits tout en limitant leurs investissements. Grâce notamment à une offre comme @lternative TV, elle permet aux annonceurs d'obtenir, à performance identique, une réduction de 20 à 30% de ses investissements.

## La gestion du risque pénal en entreprise : une nécessité

La gestion du risque pénal est un problème croissant au sein des entreprises notamment en raison :

- de la multiplication des textes, la Chancellerie a recensé plus de **15 000 incriminations pénales** en droit des affaires en 2008,
- du manque d'information dont disposent les dirigeants et responsables dans ce domaine technique, complexe et évolutif,
- du recours quasi systématique à la garde à vue, **3 à 4 000 chefs d'entreprises** par an et presque autant de perquisitions.

Par définition, toute affaire pénale est sensible et contient en germe un risque de détérioration d'image et de réputation qui *-le cas échéant-* pourra être amplifié, même artificiellement par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

Ce risque est devenu omniprésent et peut être imprévisible, comme par exemple la dénonciation malveillante d'un salarié de l'entreprise ou d'un sous-traitant, les malversations d'un collaborateur ou encore l'homicide involontaire suite à un accident.

Les Directions Juridiques considèrent certes le risque commercial comme le premier risque à traiter : 67%, mais placent juste après **le risque pénal : 52,5% et le risque d'image et de réputation : 46,5%** (étude ERNST & YOUNG – AFJE 2008).

Le dirigeant doit dès lors s'assurer de l'existence d'une politique de maîtrise du risque pénal au sein de son entreprise, dont la conduite doit relever de la Direction Juridique en étroite collaboration avec l'audit, les ressources humaines et la communication.

La gestion du risque pénal repose d'une part sur la prévention, l'acceptation, le transfert et la communication, d'autre part sur le recours à des compétences externes qui apporteront une analyse objective, une expérience et des outils éprouvés.

→ **La prévention** est l'élément essentiel de la gestion du risque pénal, elle suppose :

L'audit des principales zones à risques, de façon à limiter la réalisation d'une infraction, notamment par la mise en place de contrôles et d'actions de sensibilisation des principaux collaborateurs.

Des équipes capables de réagir instantanément : identification des signaux d'alarme, procédures de remontée d'informations, mobilisation et choix des intervenants internes et externes, analyse du risque.

→ **L'acceptation du risque pénal** : sur les 15 000 incriminations pénales recensées par la Chancellerie, les 4/5<sup>ème</sup> représentent un risque acceptable, en ce qu'elles n'impliquent pas une détérioration de l'image de l'entreprise. En revanche, certaines infractions sont pour l'opinion publique et les médias impardonnables (mise en danger de la vie d'autrui, blanchiment, corruption, etc). C'est par conséquent sur ces infractions qu'il faut porter la plus grande attention dans le cadre de l'audit et de la prévention.

→ **Le transfert** concerne essentiellement la délégation de pouvoir : outil de transmission des pouvoirs et de responsabilisation visant à améliorer l'organisation de l'entreprise, également et surtout outil de gestion du risque pénal, dont l'objectif est de protéger le dirigeant de toutes poursuites.

Force est de constater que si les entreprises ont quasiment toutes des délégations de pouvoirs formalisées, souvent elles ne protègent pas le dirigeant en cas d'infractions. Pourquoi ? Parce qu'elles n'ont pas été structurées comme de véritables outils de pilotage des risques pénaux de l'entreprise.

→ **La communication** (interne et externe) est l'un des outils indispensables de la gestion de crise, elle permet de protéger l'image et la réputation de l'entreprise, de réduire les zones d'incertitudes de façon à être crédible, de rétablir la réalité des faits et de dévaloriser les inévitables rumeurs, de rassurer les salariés de l'entreprise et les actionnaires.

→ **Le recours à des compétences externes** est avant tout un gage d'objectivité qui **exclut tous les facteurs émotionnels et hiérarchiques**, que l'entreprise dispose ou non des compétences internes.

En outre, la gestion du risque pénal est une affaire de spécialistes (juristes et communicants) qui doivent avoir une expérience crédible dans ce domaine, il ne suffit pas d'avoir des compétences, il faut également du vécu avec une vision transversale des enjeux.

**Parthenia** est aujourd'hui la seule structure capable de mettre en place une politique globale de gestion du risque pénal au sein de votre entreprise, n'hésitez pas à nous contacter pour tout complément d'information.

Retrouvez nos lettres d'information : [http://www.parthenia.fr/Lettre\\_info.html](http://www.parthenia.fr/Lettre_info.html)

Et les interviews de : **Claude Bébéar** (AXA), **Claire Dorland-Clauzel** (Michelin), **Eric Surdej** (LG) **Jean François Roubaud** (CGPME), **François Drouin** (Oséo), **Hervé Novelli** (Secrétaire d'état aux PME), **Chantal Brunel** (Députée de Seine et Marne), **Frédéric Oudéa** (Société Générale), **Stéphane Brousse** (MEDEF), **Jean-Luc Hees** (Radio France), **André Renaudin** (AG2R La Mondiale), **Clotilde Bouchet** (AXA IM) et **Hervé Ladsous** (ambassadeur de France en Chine).