

## La gestion juridique de la crise en entreprise

« **Crise : moment particulier d'une affection pathologique caractérisé par un changement brusque et généralement décisif** ». Réservee à l'origine au domaine médical, la notion de crise est toujours synonyme de bouleversement majeur lorsqu'elle vient à s'appliquer au domaine de l'entreprise. Aussi, lorsque survient un accident ou un sinistre, lorsqu'une menace est identifiée, ce sont toutes les ressources de l'entreprise qui doivent être immédiatement mobilisées afin d'en anticiper les développements économiques, juridiques, administratifs et médiatiques. Manque d'anticipation, impréparation, défaut de diligence ? La sanction d'une crise mal gérée est en général sans appel : c'est l'ensemble de l'équilibre de l'entreprise qui s'en trouvera alors menacé, jusqu'à mettre en question la survie de cette dernière.



**Kami Haeri**, avocat associé – August & Debouzy, ancien secrétaire de la Conférence, membre du Conseil de l'Ordre

**Hugues Moutouh**, avocat associé – August & Debouzy, professeur agrégé des universités

Cet article reprend en partie la teneur d'une conférence organisée en mars 2013 au Cabinet August & Debouzy par K. Haeri, H. Moutouh, avocats associés et F. Aznar, fondateur et dirigeant de Lexity. Le thème en était le suivant : « Les 24 premières heures après l'accident : gérer un sinistre, un incident ou une crise. Les premières démarches, les bons réflexes. »

### ? Existe-t-il des caractéristiques communes aux différentes crises en entreprise ?

S'il est bien difficile de broser de manière générique une sorte de « portrait-robot » de la crise en entreprise, l'actualité récente offre à voir de nombreux exemples – catastrophe industrielle, scandale sanitaire, désastre écologique, intempérie de grande ampleur... - qui, analysés les uns à la lumière des autres et de l'ensemble, permettent de mettre en exergue quelques caractéristiques communes. Parmi celles-là, on ne saurait trop souligner l'importance des premières heures suivant l'accident ou le sinistre, tant elles se révèlent dans la plupart des cas déterminantes s'agissant des enjeux et des conséquences de la crise. Or ce sont précisément ces premières

(vingt-quatre ou quarante-huit) heures qui vont s'avérer les plus délicates à gérer, tant l'entreprise se trouvera alors confrontée, au travers des démarches à entreprendre pour protéger les populations et les biens, et pour tenter d'éteindre ou de juguler la crise, à de multiples interlocuteurs qui exigeront d'elle une

s'agissant du type de crise auquel il est ici fait référence, puisque le sinistre, l'accident ou la catastrophe aura, par sa soudaineté, sa violence et souvent son ampleur, causé une rupture dans le fonctionnement normal de la société, ou à tout le moins provoqué un trouble profond menaçant la stabilité de l'en-

« On ne saurait trop souligner l'importance des premières heures suivant l'accident ou le sinistre, tant elles se révèlent dans la plupart des cas déterminantes s'agissant des enjeux et des conséquences de la crise. »

triple réaction : à l'endroit des pouvoirs publics, vis-à-vis des autorités judiciaires, et face à l'opinion publique.

### ? En quoi une entreprise confrontée à une situation de crise aura-t-elle à traiter avec les pouvoirs publics ?

L'intervention des pouvoirs publics est une donnée acquise

vironnement géographique et humain du foyer de crise. Encore conviendra-t-il d'abord d'en identifier les acteurs, qui peuvent être nombreux en la matière : acteurs étatiques d'une part – en particulier si la crise exige une réponse globale ou nationale –, étant précisé que la conduite des opérations peut relever de la responsabilité de plusieurs départe-

ments ministériels (Intérieur, naturellement, mais souvent aussi Écologie, Transports, Agriculture ou Santé) ; acteurs territoriaux d'autre part, sous la direction du préfet qui jouera non seulement un rôle central s'agissant de l'intervention des services de l'État (DREAL, DGCCRF, etc.) ou des services spécialisés de secours (pompiers, gendarmerie nationale...), mais qui coordonnera également souvent l'action des administrations déconcentrées avec celle des collectivités territoriales (communes, collectivités de communes, conseils généraux notamment).

### ? La loi prévoit-elle des dispositifs qui ont vocation à s'appliquer quel que soit le type de crise ?

La loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile est d'un appui précieux en la matière, en précisant les outils de gestion en matière d'incendie et de secours, et plus largement de sécurité civile. Il ne s'agit toutefois là que d'un cadre général et il convient de se reporter également à plusieurs normes de nature réglementaire, en premier lieu au décret n° 2005-1157 du 13 septembre 2005 relatif au plan ORSEC (organisation des secours), dispositif qui comprend tout à la fois : un inventaire et une analyse, par les acteurs publics aussi bien que privés, des risques et des effets potentiels des menaces de toute nature pour la sécurité des personnes, des biens et de l'environnement ; un dispositif opérationnel destiné à organiser dans la continuité la réaction des autorités publiques en cas de réalisation de l'un de ces risques ; la préparation et l'entraînement de l'ensemble des agents publics

et privés à leur mission de sécurité civile.

**? Comment faire face, sur le plan réglementaire, aux spécificités inhérentes à chaque type de crise ?**

Si le plan ORSEC apparaît comme le dispositif indispensable de réponse à tout type d'évènement, il existe également des plans particuliers d'intervention, prévus par le décret n° 2005-1158 du 13 septembre 2005, qui pourront être activés, en cas de risque chimique ou technologique par exemple, sans préjudice de la mise en œuvre de plans dits thématiques (tels que *Vigipirate* ou, dans un autre ordre d'idées, les plans de lutte contre la canicule ou le grand froid). De même, des plans de secours spécialisés ont vocation à répondre à des situations de crise survenant dans des établissements particuliers, à l'instar des centrales nucléaires ou des sites classés Seveso (cf. notamment la *directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012 concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses*).

**? L'autorité judiciaire a-t-elle également vocation à intervenir sur un théâtre de crise ?**

Se poser la question de l'intervention des autorités judiciaires conduit à appréhender la réflexion sur la gestion de la crise sous l'angle des responsabilités (au plan pécuniaire, civil ou pénal) qui ne manqueront pas d'être invoquées à la suite de cette dernière – responsabilités à proportion des risques (écologique, industriel, technologique, humain...) inhérents à l'activité en cause, mais également des conséquences de l'accident ou du sinistre, ainsi que des négligences, maladresses ou manquements susceptibles de l'avoir favorisé ou généré. La crise pourra revêtir un aspect pénal dès lors que sera éventuellement suspectée la commission d'une infraction, même non intentionnelle, comme à l'origine de cette crise. Dans l'hypothèse d'une atteinte sérieuse à l'environnement ou aux biens, et plus encore en cas de dommages aux personnes, les services territorialement compétents de police ou de gendarmerie, généralement rapidement requis sur les lieux pour procéder à la sécurisation

du site ou pour aider à l'organisation des secours, pourront ainsi décider, sous l'autorité du procureur de la République, de l'ouverture d'une enquête judiciaire.

**? Comment appréhender le risque juridique ou judiciaire en la matière ?**

Il est de fait impératif, dans les premières heures de l'évènement, de dresser un audit rapide de ces risques, mais également d'identifier celles et ceux qui, au sein de l'entreprise, sont susceptibles d'être sollicités, à raison de

leurs amenés à s'exprimer, en particulier s'il s'agit d'un évènement de grande ampleur : procureur de la République, préfet, élus locaux ou nationaux, syndicats, journalistes, témoins, blogueurs... Aussi, au-delà des questions récurrentes sur la vitesse de propagation de l'information dans notre société actuelle et de l'influence croissante des leviers de l'opinion, une gestion « maîtrisée » de la crise exige qu'une attention particulière soit portée sur la communication à adopter sur trois fronts : vis-à-vis

aussi bien, en amont, à l'élaboration de la réglementation, qu'en aval, au suivi et au contrôle des acteurs économiques. Le contenu de l'information alors divulgué, s'il se doit d'être transparent et sincère, ne peut souffrir d'une quelconque approximation tant il sera généralement indispensable à la résolution de la crise dans un premier temps, mais également primordial quant à l'impact économique et à la détermination des responsabilités au plan juridique à plus long terme. Par ailleurs, si l'ampleur de l'évènement ou la nature du dysfonctionnement en cause interpelle directement l'opinion publique, une attention particulière devra être portée aux messages véhiculés à l'extérieur de l'entreprise. En l'espèce, dans une période où les arbitres de l'opinion ont changé, savoir déléguer et s'entourer de praticiens rompus aux rythmes et modalités du champ médiatique contemporain peut s'avérer d'autant plus important qu'à travers la gestion du capital symbolique de l'entreprise – en clair de sa réputation –, c'est bien souvent l'« après-crise », et donc la survie ou non de l'entreprise, qui se joue à cet instant.

**? Y a-t-il une manière de se préparer, au sein d'une entreprise, à la survenance éventuelle d'une crise ?**

À tout le moins, l'entreprise ne pourra que trouver avantage à définir en interne, à titre préventif, un canal de diffusion de l'information à la fois sûr, clair et efficace, garantissant que les organes décisionnels puissent être, en cas de survenance d'un accident ou d'un sinistre, immédiatement destinataires de données fiables et exhaustives de la part des personnels opérationnels au contact direct avec le foyer de la crise. L'expérience montre que l'élaboration en amont de chartes ou grilles d'actions prédéfinies et la formation des salariés aux « bons réflexes » à adopter en cas d'évènement majeur, s'avèrent souvent déterminantes par la suite. La réactivité, le sang-froid et, finalement, le degré de professionnalisme dont les différents acteurs feront preuve alors, dépendra étroitement de la capacité qu'aura eu l'entreprise à anticiper l'éventualité d'une telle crise et à sensibiliser ses personnels à ses multiples enjeux. ■

« L'élaboration en amont de chartes ou grilles d'actions prédéfinies et la formation des salariés aux « bons réflexes » à adopter en cas d'évènement majeur, s'avèrent souvent déterminantes par la suite. »

leur connaissance des faits, ou de leur éventuelle implication dans le cours des événements. En cas d'enquête pénale, l'entreprise peut par exemple se voir confrontée à un certain nombre de mesures (gel des lieux, auditions, réquisitions, voire perquisitions ou gardes à vue). Sur un plan civil par ailleurs, dès lors que la crise provoque un bouleversement susceptible d'engager la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses clients ou partenaires affectés par l'évènement, il convient également d'anticiper les mesures qui pourraient être mises en œuvre par un futur contradicteur au procès : c'est notamment le cas de l'article 145 du Code de procédure civile, qui permet à une partie d'obtenir rapidement, et sur requête, une ordonnance désignant un huissier sous l'autorité duquel un ou plusieurs experts peuvent être autorisés à se rendre en tout lieu afin de collecter les preuves dont dépendraient l'issue d'un litige.

**? Comment gérer l'image de l'entreprise, désormais exposée ?**

Le premier défi est de trouver la manière d'être audible, alors même que de très nombreux intervenants peuvent être par ail-

des autorités (pouvoirs publics, autorités judiciaires), en interne (organes décisionnels, salariés, représentants du personnel) et sur le plan médiatique. À l'évidence, ces trois axes de communication n'obéissent pas toujours, et même rarement, à la même temporalité ; on sait par exemple que le « temps judiciaire », qui obéit à des impératifs de collecte de preuves, d'expertise, de vérification et de confrontation des éléments recueillis, est forcément plus long que le « temps médiatique », davantage gouverné par des logiques de réactivité ou d'empathie. Aucun de ces trois fronts ne devra être pour autant négligé.

**? Quels sont généralement les ressorts d'une communication de crise ?**

S'agissant des tiers « naturellement » amenés à être destinataires d'informations de la part de l'entreprise en situation de crise, ont déjà été évoquées à la fois les administrations publiques compétentes et les autorités judiciaires ; il convient d'y ajouter les régulateurs (agences gouvernementales, autorités administratives indépendantes, etc.) en charge du secteur d'activité de l'entreprise et qui participent

# LA SEMAINE JURIDIQUE

ÉDITION GÉNÉRALE

22 AVRIL 2013, HEBDOMADAIRE, N° 17 ISSN 0242-5777

460

## Le parquet et les sirènes de l'indépendance

Par Évelyne Bonis-Garçon et  
Olivier Décima, professeurs

**483 Étrangers** - Le juge administratif et les conditions matérielles d'accueil des demandeurs d'asile, Étude par Caroline Boyer-Capelle, maître de conférences

**486 Entreprises** - La gestion juridique de la crise en entreprise, En questions par Kami Haeri et Hugues Moutouh, avocats associés

**485 Fondation pour le droit continental** - Identifier les modes d'influence : *commoditization* du droit, contrats-types et droit applicable, L'action du mois par Pascal Durand-Barthez, avocat à la cour

**484 Responsabilité civile** - Chronique par Philippe Stoffel-Munck et Cyril Bloch, professeurs