

# Le dirigeant face au risque pénal

Défense et gestion de crise : le duo gagnant

Club Expert UPE 13 - Mardi 16 septembre 2025



# Les phases procédurales de la justice pénale pour les dirigeants

Un dirigeant d'entreprise peut être confronté à différentes phases procédurales dans le cadre de la justice pénale. Chaque étape présente des spécificités et des enjeux particuliers qu'il convient de maîtriser pour mieux appréhender les procédures judiciaires.

01

---

## Enquête de flagrance

Procédure d'urgence régie par les **articles 53** et suivants du Code de procédure pénale. Elle intervient lorsqu'une infraction vient d'être commise ou est en cours de commission.

03

---

## Information judiciaire

Phase d'instruction dirigée par un juge d'instruction, régie par l'**article 79** et suivants du Code de procédure pénale, permettant des investigations approfondies.

02

---

## Enquête préliminaire

Investigation menée par les services de police judiciaire sous l'autorité du procureur de la République, encadrée par l'**article 75** et suivants du Code de procédure pénale.

04

---

## Audience de jugement

Étape finale devant les différentes juridictions : Tribunal de police, Tribunal correctionnel, Cour d'assises, Cour d'appel, Cour de Cassation et/ou Cour européenne des Droits de l'Homme.

La compréhension de ces différentes phases permet aux dirigeants d'anticiper les enjeux juridiques et de préparer une défense adaptée à chaque étape de la procédure pénale.

# Garde à vue et perquisition : droits et réactions du dirigeant

Lorsqu'un dirigeant fait l'objet d'une garde à vue ou que son entreprise subit une perquisition, il est essentiel de connaître ses droits et d'adopter la bonne attitude. Ces procédures, bien qu'impressionnantes, sont strictement encadrées par la loi.

## La garde à vue

Mesure de contrainte régie par l'**article 62-2** et suivants du Code de procédure pénale. Le dirigeant dispose de droits fondamentaux : droit à l'assistance d'un avocat, droit de faire prévenir un proche, droit à un examen médical.

- Durée maximale : 24 heures (renouvelable)
- Droit au silence
- Assistance obligatoire d'un avocat

## La perquisition

Opération de recherche d'éléments de preuve encadrée par les **articles 56 et 76** du Code de procédure pénale. Elle peut avoir lieu dans les locaux de l'entreprise et/ou au domicile du dirigeant.

- Présence obligatoire de témoins
- Inventaire contradictoire des saisies
- Respect de la dignité des personnes



**Conseil pratique :** En cas de garde à vue ou de perquisition, contactez immédiatement votre avocat et évitez toute déclaration spontanée. Le respect de vos droits procéduraux est essentiel pour préserver vos intérêts.

# Communication et secret de l'enquête

La gestion de la communication lors d'une procédure pénale représente un enjeu majeur pour le dirigeant et son entreprise. Le secret de l'enquête et de l'instruction impose des contraintes strictes qu'il convient de respecter scrupuleusement.

## Le Secret de l'enquête et de l'instruction

L'article 11 du Code de procédure pénale impose une obligation de discrétion absolue concernant les éléments de l'enquête ou de l'instruction. Cette règle s'applique à tous les acteurs de la procédure.

- Interdiction de divulguer les éléments de l'enquête
- Protection de la présomption d'innocence
- Sanctions pénales en cas de violation

## Communication interne

Au sein de l'entreprise, la communication doit être mesurée et factuelle. Il convient d'informer les équipes sans divulguer d'éléments couverts par le secret de l'instruction.

- Rassurer les collaborateurs
- Maintenir la continuité des activités
- Préserver la confidentialité

## Communication externe

Vis-à-vis des partenaires, clients et médias, la stratégie de communication doit être élaborée avec l'avocat pour éviter tout risque juridique.

- Respecter la présomption d'innocence
- Éviter les déclarations prématurées
- Coordonner avec le conseil juridique

La violation du secret de l'instruction constitue un délit passible d'amende et peut compromettre gravement la défense du dirigeant. Une communication maîtrisée et respectueuse des règles procédurales est donc indispensable.

# Une onde de choc

La mise en cause pénale d'un dirigeant n'est pas qu'un problème juridique. C'est aussi une onde de choc humaine, organisationnelle et réputationnelle qui peut ébranler toute une entreprise.



## Les chiffres qui font réfléchir

# 3000-4000

**dirigeants en garde à vue**

Nombre de patrons placés en garde à vue  
chaque année en France

# 1,5%

**renvois au tribunal**

Pourcentage de dirigeants renvoyés  
devant le tribunal correctionnel

Ces statistiques montrent que le risque est réel, mais que la majorité des cas ne débouchent pas sur des condamnations. La préparation reste néanmoins essentielle.

# Le scénario catastrophe

Imaginez : la police débarque. Je vous laisse 10 secondes pour regarder votre agenda, ajoutez les éléments personnels. Silence radio pendant 48h. Quels impacts, quelles conséquences ?

La question n'est pas « Est-ce que ça peut arriver ? » mais « Sommes-nous prêts si ça arrive demain ? »





# La crise ne se prévient pas

## Elle peut être anticipée

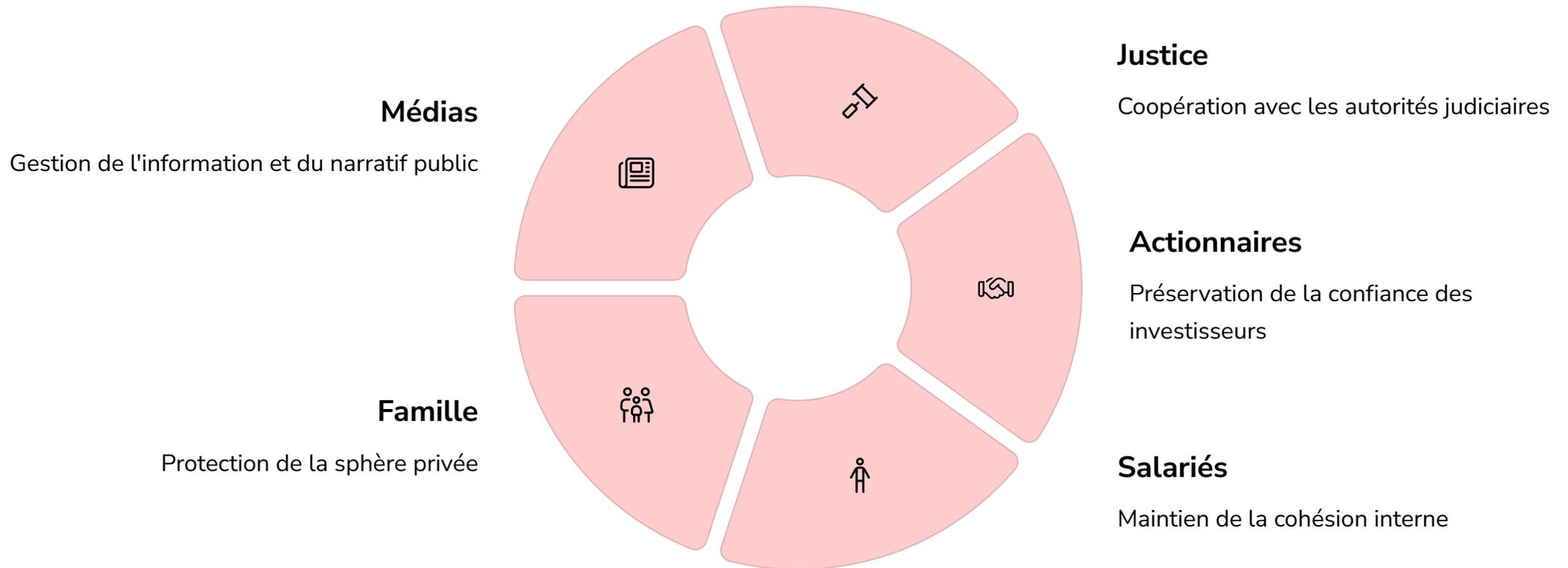
Mise en place de procédures, formation des équipes, préparation des outils de communication

## Elle peut être maîtrisée

Réaction rapide, communication coordonnée, préservation de la réputation

La différence entre une crise qui détruit et une crise surmontée réside dans la qualité de la préparation et de la réaction immédiate.

# La multiplicité des parties prenantes



## Focus : La dimension familiale

- ❶ Choisir un interlocuteur pour communiquer avec la famille avec des valeurs d'humanité et de discrétion. Le négociateur de crise peut être l'interlocuteur privilégié.

La famille est souvent la partie prenante la plus vulnérable dans une crise. Elle nécessite une attention particulière et une communication adaptée, loin des projecteurs médiatiques.



# Un dirigeant en GAV

= symbole d'instabilité

La garde à vue d'un dirigeant génère immédiatement une perception d'instabilité qui peut affecter la confiance des partenaires, clients et investisseurs. Cette perception doit être anticipée et gérée.



# Les trois objectifs prioritaires

## 1. Protéger

L'homme/la femme et l'entreprise contre les conséquences immédiates et à long terme

## 2. Maîtriser

L'image et le récit pour éviter les interprétations erronées

## 3. Préserver

La confiance des parties prenantes essentielles

Ces objectifs doivent guider chaque décision prise pendant la crise. La méthode protège la réputation.

# Méthodologie : En amont

01

---

## Cellule de crise dormante

Qui ? Avocat, cadre RH, directeur communication,  
N-2

02

---

## Référentiel de rôles

Définir clairement les responsabilités de chacun

03

---

## Délégation de pouvoir

Signer les documents pour assurer la continuité

04

---

## Porte-parole unique

Identifier la personne qui communiquera

05

---

## Kit de crise

Messages "à froid", communiqués, éléments de langage

# Le Jour J : Agir vite, sans précipitation



## Appeler immédiatement

Votre avocat et/ou votre négociateur de crise



## Activer la cellule

Mobiliser l'équipe de crise préparée en amont



## Assurer la continuité

Maintenir le fonctionnement managérial



## Communiquer intelligemment

En préservant l'enquête et la défense



# Le silence

ne fait pas disparaître la crise

Le silence est le carburant de la rumeur.

# Les risques du silence

Le silence, ça peut passer... comme :

- Conduire avec 2-3 verres en trop
- Avoir une maîtresse ou un amant

Est-ce que j'accepte de porter le risque ?

Préparer la crise, c'est éviter de se retrouver dans cette situation inconfortable. Communiquer permet d'avoir une stratégie de diminution de l'impact sur votre réputation.



# Communiquer en fonction du type de crises

1

## Crise "victime"

Aucune responsabilité - Communication empathique ou procédure pour diffamation

2

## Crise "accidentelle"

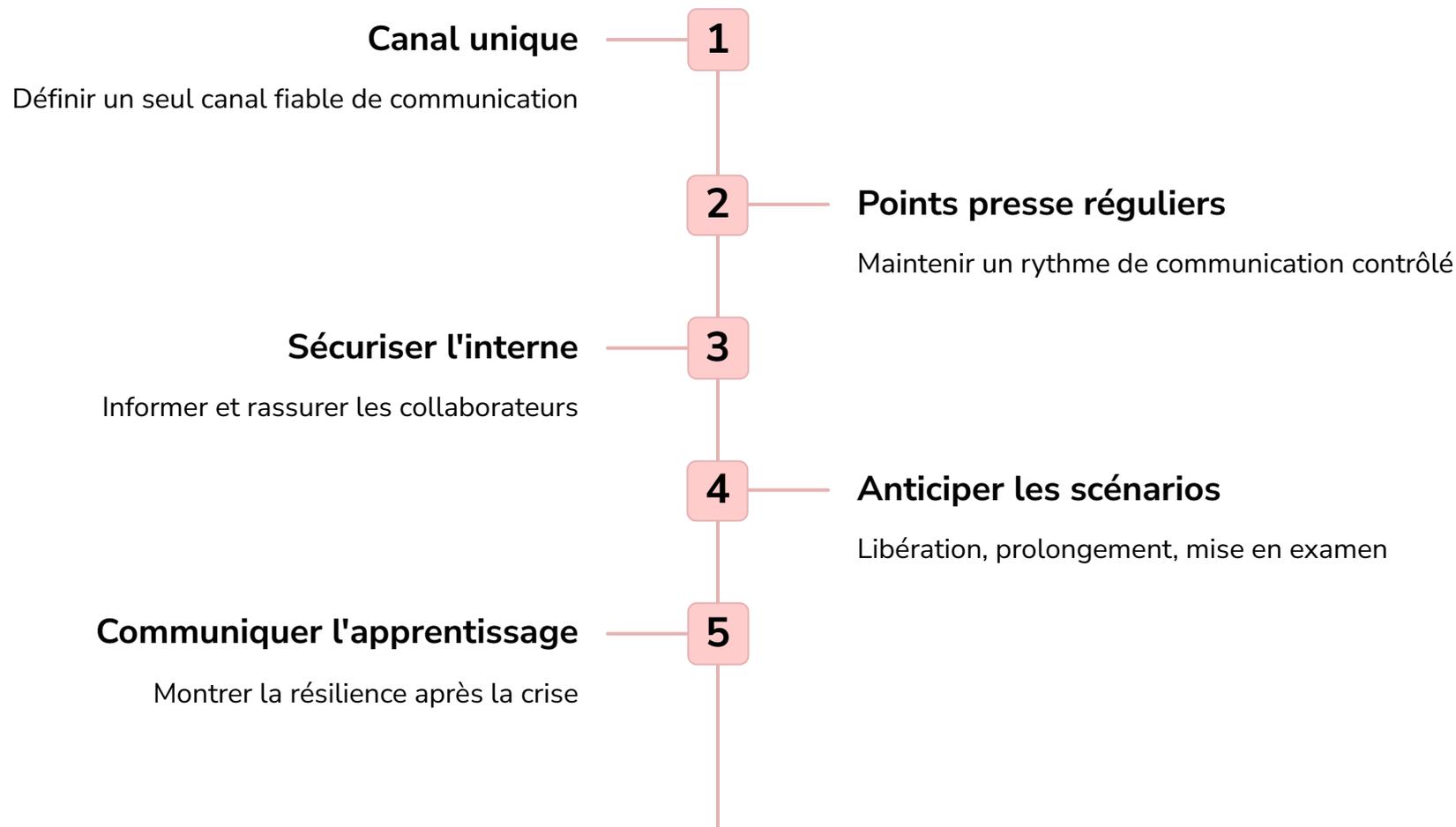
Responsabilité sans intentionnalité - On reconnaît, on s'excuse, on dédommage

3

## Crise "mise en danger" ou "malversations"

Responsabilité totale - On s'excuse, profil bas, indemnisation des victimes

# Dynamique de communication



# Cas pratiques : Quand les dirigeants font face à la justice

Analyse de cinq cas de dirigeants français placés en garde à vue et leurs stratégies de communication de crise. Comment réagir face à la justice, aux médias et aux marchés ?



# Jean-Charles Naouri

## Contexte

PDG de Casino, placé en garde à vue le 1er juin 2023 pour manipulation de cours, corruption privée et délit d'initié.

## Gestion de crise

- Garde à vue levée sans charges
- Silence privilégié initialement
- Impact boursier immédiat



# Enseignements du cas Naouri

## Choc immédiat

Même sans charges retenues, la garde à vue provoque un choc boursier, médiatique et interne

## Risques du silence

Spéculations, rumeurs, perte de contrôle du récit médiatique

## Préparation essentielle

Plan de communication de crise et simulation de scénarios indispensables



# Oussama Ammar : Le déni risqué

01

## Interpellation

Février 2025 : arrestation à l'aéroport de Nice pour abus de confiance, faux et blanchiment.

02

## Déni public

Démenti immédiat sur les réseaux sociaux d'avoir été en garde à vue.

03

## Saisie matériel

Téléphones et équipements saisis pour expertise. Reconvocation prévue.

- ⊗ Le déni immédiat peut être perçu comme un manque de transparence ou une tentative de dissimulation.

# David Guyenne : La continuité rassurante

## L'affaire

28 juillet 2025 : le président de la CCI de Nouvelle-Calédonie est placé en garde à vue pour abus de biens sociaux et blanchiment dans des montages financiers suspects.

## Stratégie gagnante

- Communiqué immédiat rappelant la présomption d'innocence
- Insistance sur la continuité des activités
- Rassurance des parties prenantes



# Jean Castex : La transparence payante

**1**

## Annnonce médiatique

Révélation de sa garde à vue pour détournement de fonds publics. Castex confirme immédiatement la mesure.

**2**

## Pendant la procédure

Communication sur le caractère ancien des faits et l'absence d'enrichissement personnel.

**3**

## Après libération

Déclarations claires, reprise du travail dès le lendemain. Signal fort de normalité.



# Claude Guéant : L'offensive médiatique

## Stratégie de Combat

Ancien ministre de l'Intérieur, Guéant choisit l'offensive : interventions médiatiques multiples, contre-attaque judiciaire, remise en cause des enquêteurs.

- Déclarations d'innocence totale
- Dénonciation d'un acharnement
- Fidélisation d'une partie de l'opinion



"Je suis victime de manipulations et d'acharnement judiciaire"

# Analyse comparative des stratégies



## Le silence

**Naouri** : Réserve totale mais perte de contrôle du récit et chute boursière.



## Le déni

**Ammar** : Négation immédiate perçue comme manque de transparence.



## La transparence

**Castex** : Confirmation immédiate et communication claire.



## L'offensive

**Guéant** : Contre-attaque médiatique mais usure de crédibilité.

# Les enseignements clés

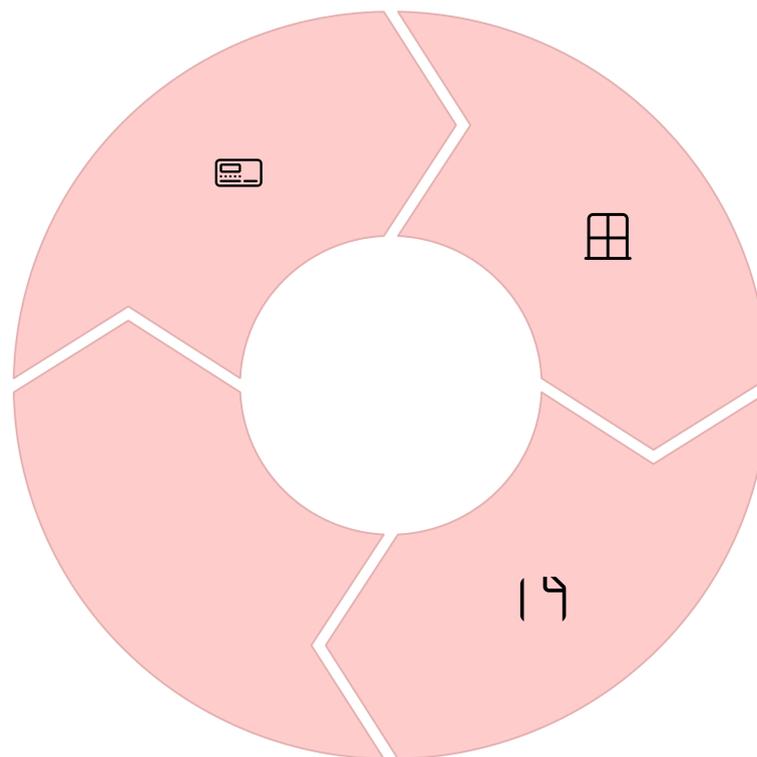
## Préparation et rapidité

Plan de communication de crise, simulation de scénarios, messages pré-rédigés pour réagir dans les premières heures.

Réaction dans les 2h.

## Assurer la continuité

Rassurer les parties prenantes sur la poursuite des activités normales de l'organisation.



## Transparence contrôlée

Évite les spéculations. Confirmer les faits sans entrer dans les détails. Rappeler la présomption d'innocence et coopérer avec la justice.

## Cohérence et éviter les extrêmes

Message unifié sur tous les canaux. Ni silence total ni offensive agressive. Privilégier une communication mesurée et professionnelle.

# Votre plan d'action en sortant de cet atelier ?

## 1 En parler à vos associés et à votre famille

Sensibiliser l'équipe dirigeante et la famille aux risques

## 2 Construire votre cellule de crise

Identifier et former les membres clés

## 3 Signer une délégation de pouvoir

Assurer la continuité de gouvernance

## 4 Se former

Gestion émotionnelle et prise de parole

## 5 Stage de préparation

Formation spécifique à la garde à vue

# Contacts

## Cécile Lapierre

Fondatrice du Cabinet Luciole, négociatrice de crises RH, médiatrice judiciaire (cours d'appel de Paris et d'Aix-en-Provence) et consultante RPS.

**Interventions :** NAO syndicats & Direction, Sortie associés, Prud'homme, Alerte et enquête harcèlement, Crise sociale & RH, Prévention RPS, Situations sensibles

**Téléphone :** +33 (0)6 38 64 94 62

**Sites web :**

[www.cecilelapierre.com](http://www.cecilelapierre.com)

[www.mediateur-entreprise.com](http://www.mediateur-entreprise.com)

## Maître Thomas Hugues

Avocat associé au Barreau de Marseille,

### DSCP BOLLET & ASSOCIÉS

**Téléphone :** +33 (0)4 96 11 21 60

**Site web :** [www.scpbollet.fr](http://www.scpbollet.fr)