

Faire face aux spécificités d'une crise liée à la corruption



Par Philippe Montigny



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com - © 2007 Tous droits réservés par les auteurs

Faire face aux spécificités d'une crise liée à la corruption

*Par Philippe Montigny *, Président de l'agence de certification anti-corruption, ETHIC-Intelligence*

1. Corruption : un risque non assurable et non externalisable

Le risque fait partie de la vie de l'entreprise, or si le risque se matérialise soudain, il y a crise. Les risques de l'entreprise sont variés et les outils pour y faire face et gérer au mieux les crises qu'ils engendrent sont nombreux. Certains outils prennent la forme d'assurances. Face au risque d'impayés : l'assurance crédit ; face au risque de destruction de l'outil de production : l'assurance du chiffre d'affaires... D'autres risques sont plus difficilement assurables et l'on anticipe des solutions de rechange ou de protection. Face au risque de perte de données informatiques, on externalise les sauvegardes ; face au risque de vol de propriété industrielle, on dépose des brevets... Certains risques enfin ne sont absolument pas assurables ni ne permettent d'envisager des solutions de rechange : ce sont ceux qui mettent en cause la responsabilité pénale du chef d'entreprise. Le risque lié à la corruption en fait partie.

Aujourd'hui, le dirigeant d'entreprise n'est pas à l'abri d'une crise engendrée par le risque de corruption, et ce, quelles que soient son intégrité personnelle, sa détermination à mettre en œuvre un programme de conformité, sa vigilance et la rigueur de ses contrôleurs de gestion. Cette crise peut trouver son origine dans un délit de corruption avéré, découvert lors d'un audit interne ou externe, révélé par une accusation d'un tiers, ancien collaborateur ou « corbeau », ou tout simplement inventé, par un concurrent ou toute personne malintentionnée pour déstabiliser l'entreprise. Sans doute ce dernier cas est le moins grave car le délit n'étant pas constitué, le risque pénal disparaîtra de lui-même... une fois la preuve de l'innocence apportée plusieurs années après.

Une crise liée à la corruption entraîne inmanquablement l'attention des autorités locales, la curiosité des médias, l'inquiétude des partenaires, la suspicion des clients et le malaise des collaborateurs. Tous les ingrédients sont réunis pour qu'une affaire de corruption, aussi minime et aussi éloi-

gnée du siège soit-elle, ne prenne des proportions démesurées. Dès lors, les conséquences potentielles, qu'elles soient judiciaires, financières ou d'image, sont telles qu'il est capital pour un dirigeant d'entreprise de les maîtriser au mieux afin d'en limiter l'onde de choc.

2. Les trois difficultés d'une crise liée à la corruption

Une crise liée à la corruption ressemble a priori à toute autre crise, et pourrait être gérée selon les principes généraux d'une gestion de crise. Cependant, une crise provenant d'un problème de corruption présente trois difficultés spécifiques qui la distinguent de toute autre crise et qu'il faut absolument prendre en compte pour définir la stratégie permettant de la maîtriser.

Une mise en cause personnelle du dirigeant

La première difficulté vient du fait qu'une crise liée à la corruption, plus qu'aucune autre, touche personnellement le dirigeant. Elle le met directement en cause de deux façons. D'une part, la logique judiciaire veut que le dirigeant soit considéré comme pénalement responsable. D'autre part, l'opinion publique est prompte à penser qu'un dirigeant est nécessairement impliqué dans toute affaire de corruption et qu'il ne peut avoir les mains propres. N'oublions pas le double sens du mot affaire, qui renvoie à la fois à l'activité commerciale de l'entreprise, mais qui désigne également une pratique délictueuse scellée par un pacte de corruption. La pression de l'opinion, et l'amplification médiatique qui y est associée s'ajoutent à la contrainte judiciaire. Les conditions d'une réaction sereine, rationnelle et donc efficace, sont loin d'être réunies.

Une mise en cause morale du dirigeant

La deuxième difficulté tient à la nature du délit de corruption. L'accusation de corruption constitue une remise en cause morale de l'intégrité du dirigeant et des principes de gouvernance de l'entreprise qu'il représente. La corruption est associée au calcul, à la dissimulation, au secret. Au tribunal de l'opinion, la simple allégation de corruption décrédibilise toute parole de l'entreprise et de son dirigeant : l'explication sera prise pour un mensonge, la prudence des propos considérée comme un aveu et le silence jugé comme la preuve de la culpabilité. Malgré tout, le dirigeant doit parler, prendre position, montrer qu'il contrôle la situation. Cependant, sa stratégie de communication envers l'opinion publique, les consommateurs, les clients, les actionnaires ainsi que les collaborateurs est un exercice particulièrement délicat.

Une mise en cause dont il est difficile d'évaluer l'ampleur voire la réalité

La troisième difficulté est qu'en général dans une situation de crise liée à la corruption, le dirigeant, et avec lui l'équipe dirigeante, en évaluent

mal l'ampleur voire, lorsqu'il s'agit d'une allégation, la réalité. Appelé à s'expliquer rapidement, le dirigeant n'a souvent en sa possession aucun élément précis. D'autant qu'il peut y avoir une crise liée à la corruption sans qu'il y ait délit : par exemple une accusation de corruption orchestrée par un concurrent ou par toute personne animée d'intentions malveillantes. Mais là, où, en général, devrait s'ouvrir un procès en diffamation, s'ouvre un procès en accusation. Le soupçon de corruption dans le monde des affaires étant, pour l'opinion publique, rémanent, la moindre allégation le transforme en condamnation. Avec la corruption, il y a inversion de la charge de la preuve. L'entreprise doit montrer qu'elle est innocente, sachant que, d'entrée, elle ne sera pas considérée comme telle. De plus, il se peut également que l'entreprise et son dirigeant se croient sincèrement innocents mais qu'en réalité, au fin fond d'une filiale étrangère, un délit ait bien été commis. Le dirigeant se voit dès lors dans l'obligation de démontrer son innocence tout en veillant à ce que ses paroles ne puissent se retourner contre lui, ce qui serait ajouter le mensonge à la faute.

Devant une crise liée à la corruption, le dirigeant d'entreprise doit donc faire face à une accusation qui le met personnellement en cause, qui décrédibilise la légitimité de son explication et dont il apprécie mal l'ampleur, voire la simple réalité de la cause.

3. Gérer une crise avec intégrité, rigueur et responsabilité

Face à une crise engendrée par une question de corruption, la meilleure stratégie réside moins dans la ou les réponses qui seront apportées que dans la façon dont la crise sera gérée. Les médias, les actionnaires, les clients et d'une certaine façon la justice, attacheront une importance prééminente au caractère d'intégrité, de rigueur et de responsabilité dont l'entreprise et son dirigeant auront fait preuve dans la gestion de la crise seuls moyens de rétablir sa légitimité, voire son innocence.

Gérer la crise avec intégrité

La crise doit d'abord être gérée avec intégrité car la corruption met en question l'honnêteté de toute l'entreprise. En faisant preuve d'intégrité dans la gestion d'une telle crise, le dirigeant mettra en évidence le caractère exceptionnel de cet accident. Il le détachera de la vie habituelle de l'entreprise. A l'inverse, en jouant avec la vérité, ou simplement en laissant croire, intentionnellement ou par inadvertance, que toute la vérité n'est pas dite, il aggravera la situation tant à l'égard d'une éventuelle enquête judiciaire que de l'image de l'entreprise.

Gérer la crise avec rigueur

La crise doit ensuite être gérée avec rigueur. Comme un incendie évolue au gré du vent, une crise évolue au gré des rumeurs et des événements externes. Elle peut donner lieu à une exploitation incontrôlée et

partisane, répondant à des enjeux qui ne sont pas ceux de l'entreprise mais qui sont dictés au mieux par l'actualité, au pire par des groupes de pressions qui y trouvent leur intérêt. Le dirigeant d'entreprise doit dès lors faire montre d'une grande rigueur pour contrôler, autant que faire se peut, le cours des événements. Il doit chercher à en maîtriser les conséquences inutiles sur les collaborateurs et l'entreprise et viser à en atténuer l'impact sur l'environnement social et humain.

Gérer la crise avec sens des responsabilités

Enfin la crise doit être gérée avec un sens aigu des responsabilités. Qu'en est-il de la réalité de l'accusation ? Est elle légitime ? Si oui quelle est son ampleur ? Que révèle-t-elle des failles du fonctionnement de l'entreprise ? Quelles réponses y apporter ? Dans quel délai ? Et enfin, s'il y a faute, il doit y avoir sanction, celle de la justice éventuellement, celle de l'entreprise nécessairement. Malgré tout, la colère ne doit jamais l'emporter sur la raison, ni l'arbitraire sur l'équité. Qu'en est-il de la responsabilité individuelle, de la responsabilité collective ? Mais la crise peut aussi éclater sans qu'il y ait délit de corruption, simplement parce qu'une rumeur est orchestrée de l'extérieur pour déstabiliser l'entreprise à un moment crucial de son développement : cession ou acquisition, mise en place d'un consortium, réponse à un appel d'offres. Lors d'une crise liée à la corruption, le sens des responsabilités d'un dirigeant et sa capacité de jugement sont mis à rude épreuve.

4. Anticiper la crise, un moyen efficace de prévenir la corruption

La gestion de ce type de crise est donc un moment de grande intensité dans la vie de l'entreprise. Mais ce n'est pas parce que la pression est forte que la gestion de la crise doit être complexe. Au contraire, face à la crise, les meilleures réactions sont celles qui font appel au bon sens plutôt qu'à la théorie, aux réflexes spontanés plutôt qu'au calcul, aux qualités humaines plutôt qu'intellectuelles. Or, le stress lié à la crise inhibe toutes ces facultés, déforme la perception de la réalité et affecte les facultés de jugement.

Pour prendre un exemple, s'il y a une profession habituée à gérer les crises, c'est celle des sapeurs-pompiers. Leurs succès relèvent rarement de prouesses surhumaines ou d'audaces insensées. Leur efficacité vient de la maîtrise de leurs outils, de l'excellence de leur condition physique et surtout d'une préparation mentale qui leur permet de réfléchir avec sang froid, de décider rapidement et d'agir avec détermination là où tout autre serait paralysé par l'aspect effrayant de l'incendie. *Mutatis mutandis*, gérer une crise liée à la corruption implique les mêmes qualités de réflexion, de décision et d'action. De la même façon, cela suppose de s'y préparer, en étudiant les modalités d'occurrences possibles, en préparant les outils d'intervention et en s'entraînant à y faire face.

Tout autant qu'il est de la responsabilité du chef d'entreprise de concevoir et mettre en œuvre une stratégie de prévention de la corruption, il est également de sa responsabilité de préparer l'entreprise et ses cadres à gérer une éventuelle crise avec intégrité, rigueur et sens des responsabilités.

L'expérience montre en outre qu'il n'y a pas de meilleure façon de sensibiliser les cadres et les dirigeants de filiales à l'importance d'une mise en œuvre d'une politique de prévention de la corruption... que de les faire participer à des exercices de gestion de crise liée à la corruption. En touchant du doigt la réalité des problèmes engendrés par un cas virtuel de corruption, ils en mesurent d'autant mieux la nécessité impérieuse de l'éviter.

*** Philippe Montigny,**

- Président de l'agence de certification anti-corruption, ETHIC-Intelligence
- Président du Groupe de travail du Conseil Français des Investisseurs en Afrique (CIAN) sur la prévention de la corruption
- Auteur de *L'entreprise face à la corruption internationale*, 771 pages, Ellipses 2006

Editeur : Observatoire International des Crises © 2007, tous droits réservés par les auteurs

Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

<http://www.communication-sensible.com>



Illustration : « Projet d'installation (mur) », Porcelaine,
Yann Fayaud – Porcelaine de Limoges

Tel : 05 55 73 20 33 / 06 16 72 36 49

yann.fayaud@orange.fr