

UNE NOUVELLE MISSION DE L'AVOCAT DANS L'ENTREPRISE : LA PREVENTION DES RISQUES JUDICIAIRES ET DES CRISES EN MATIERE DE CONSOMMATION

Henri TEMPLE*

Résumé. - Après avoir rappelé les règles du droit à la consommation et les différents types de sanctions pénales, administratives et commerciales, la nécessité de mise en place d'une gestion du droit à la consommation s'impose. La solution peut passer par la création d'une fonction consommation assurée par un spécialiste interne ou externe à l'entreprise dont le rôle serait de gérer les crises provoquées par la justice et les conflits avec les organisations de consommateurs.

Mots-clés : Consommation, Crises, Risques, Sanctions, Contentieux.

1. Introduction

Le droit de la consommation, aussi ancien que les premiers marchés de Mésopotamie il y a 37 siècles¹, a connu une récente, soudaine et massive inflation de textes, depuis le milieu des années 70 qui l'a transfiguré².

On ne doit pas s'en étonner, et encore moins s'en indigner. Adam Smith, père emblématique tout à la fois de la science économique et du libéralisme, a suffisamment insisté

* Avocat, Directeur du Centre de droit de la consommation, Directeur du Master consommation, concurrence à l'Université de Montpellier, Expert international.

¹ Le Code d'Hammourabi.

² J. Calais-Auloy, Brève histoire du droit français de la consommation, Mélanges Claude Masse ; H.Temple, Le droit de la consommation est-il subversif ? in Mélanges Calais-Auloy, Dalloz, 2004, p. 1067 ; Eloge au professeur Calais-Auloy, in Revue concurrence et consommation, 4^{ème} trim. 2004, n° 140, p. 7.

sur l'idée que la consommation était la finalité même de l'économie³. Et Jean-Baptiste Say, grand nom français parmi les économistes « classiques », a abondé dans ce sens⁴, en faveur des consommateurs.

Les vagues agitations qui saisissent, cycliquement, quelques franges du monde patronal français pour contester ces évidences, ressemblent à des combats d'arrière garde que ne mènent plus, depuis longtemps, ses homologues étrangers ni la grande majorité des entreprises⁵.

Ne perdons, plus avant, un temps précieux pour réfuter les discussions à propos d'une des composantes incontournables au système de l'économie de marché⁶, et demandons-nous plutôt comment l'avocat peut aider l'entreprise à s'adapter à la règle du jeu et à prévenir les sanctions. Certes, l'avocat peut toujours, dans le cadre de ses missions traditionnelles, assister l'entreprise lors de ses combats contre certains consommateurs insatisfaits, contre une des administrations de contrôle (DGCCRF⁷, Douanes, etc.), contre un partenaire qui se plaint d'une qualité non conforme, ou enfin contre un concurrent qui, respectant pour sa part la législation, estime déloyale et dommageable la concurrence d'entreprises qui allègent leurs coûts ou essaient de gagner des parts de marchés⁸ par le non-respect de la réglementation du jeu économique.

Mais, avec l'augmentation inévitable du nombre de règles de droit de la consommation et de ses sanctions (I), souvent d'ailleurs souhaitée par les compétiteurs eux-mêmes, une nouvelle mission est apparue, appelée à un grand développement : la prévention des contentieux et des crises en droit de la consommation (II).

2. Le droit de la consommation, ses sanctions, sa gestion

2.1 *Economie de marché, droit de la consommation*

L'économie de marché, en son principe, n'est plus guère contestée depuis l'effondrement du socialisme à l'Est. Ce qui demeure néanmoins, désormais, c'est le débat sur sa finalité, ses limites, le rôle que doit y jouer l'État, l'étanchéité ou le degré de porosité des marchés nationaux...

³ A. Smith, RDN, t 2, Liv IV, chap. 8.

⁴ J.B. Say, *Traité*, Liv 1, Chap 17, cité in H. Temple, *Le droit de la consommation est-il contre l'entreprise ?* in *Marketing et communications*, n° 2, 2005, p. 29 et s., not. p. 32, note 7.

⁵ CNPF, *Le consommateur et l'entreprise*, ETP 1985 qui, déjà, a compris les enjeux.

⁶ H. Temple, *op. cit.*, *Marketing et communication*.

⁷ DGCCRF, *Cent ans de protection des consommateurs*, Doc. fr. 2007.

⁸ F. Raji, *L'action en concurrence déloyale par manquement au droit de la consommation*. Centre de droit de la consommation, Université de Montpellier, 2007 ; M. Malaurie Vignal, *Le consommateur et le droit de la concurrence*, in *Contrats-concurrence-consommation*, nov. 2005.

S'il est vrai que, très récemment, une partie du grand patronat a cru pouvoir contester la place du consommateur dans l'économie⁹, il ne faut voir là qu'un épiphénomène, une inadvertance : le droit de la consommation restera nécessaire aussi longtemps qu'il y aura des consommateurs¹⁰ en conflits d'intérêts avec les professionnels et aussi longtemps que ses règles contribueront à égaliser le jeu concurrentiel. Le droit de la consommation français, théorisé en premier lieu par l'Ecole de Montpellier¹¹, a ensuite inspiré le législateur européen : il est présent dans les 27 pays de l'UE, s'étend peu à peu au monde entier¹² car il n'y a pas d'économie de marché sans droit du marché dont il est, avec le droit de la concurrence, un des deux piliers¹³. Il existe un Code de la consommation (depuis 1993) dont le contenu se stabilise désormais, même si l'on peut regretter que la profusion et l'hétérogénéité rédactionnelles nuisent à l'unité de la pensée et à la clarté de la rédaction. On a perdu de vue l'idée, cardinale, que ce Code devait être le livre de chevet du consommateur de base !¹⁴. Les matières comprises dans le droit de la consommation (dans et hors le code) peuvent être résumées ainsi :

- ⇒ Le droit des produits, alimentaires et non alimentaires, leur sécurité, conformité, loyauté, qualité, étiquetage, conditionnement, traçabilité, responsabilité, ainsi que celui des services.
- ⇒ Le droit des méthodes de ventes et de promotion, publicité, comparative ou non, vente en ligne ou à domicile, soldes, ventes liées, etc.
- ⇒ Les contrats et leurs règles générales (clauses abusives, information...) ou spéciales (vente, voyages, transport, construction, enseignement...).
- ⇒ Les règles concernant le prix, les factures, les acomptes, le crédit, le paiement.
- ⇒ Les actions en justice des consommateurs ou de leurs associations.

2.2 Sanctions et contentieux de la consommation

Les sanctions du droit de la consommation sont des sanctions classiques, pénales, civiles mais aussi administratives (fermeture administrative des locaux de l'entreprise, retrait d'un

⁹ Interview de Florence Parisot.

¹⁰ V. CNPF, précité.

¹¹ J. Calais-Auloy, Vers un droit nouveau de la consommation (Rapport de la Commission de refonte du droit de la consommation), Doc. fr., 1984. J. Calais-Auloy, Droit de la consommation, 7^{ème} éd., Dalloz, 2006. H. Temple, Éloge au Professeur Calais-Auloy, précité.

¹² Suivant en cela les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs (étendus en 1999), CNUCED, Genève, 2001.

¹³ H. Temple, in Marketing & communication, précité.

¹⁴ Rapport de la Commission de refonte, précité.

produit du marché). Certaines sanctions civiles sont propres au domaine de la consommation : cessation d'une pratique (sous astreinte), clauses abusives réputées non écrites, d'autres sont simplement adaptées au contexte comme la responsabilité civile du fait des produits défectueux qui est régie par le système spécifique des articles 1386-1 et s. du Code civil. Et il y a aussi le contentieux de la consommation et ses procédures propres : actions en cessation ; actions collectives des associations, susceptibles de déclencher des poursuites pénales. En attendant, tôt ou tard, l'action de groupe (class action) qu'elle soit initiée par le gouvernement français ou imposée par la Communauté européenne. Ce type d'action permettra, selon les options qui seront choisies dans la future loi, à des consommateurs regroupés, ou à leurs associations dûment agréées, d'obtenir du juge une décision de principe, au profit de tous les consommateurs victimes d'un préjudice de même nature, occasionné dans les mêmes circonstances par le même professionnel. Ensuite les victimes reviendront, justifiant du quantum de leur préjudice individuel, devant le juge, afin d'obtenir leur indemnité¹⁵ selon une procédure extrêmement simplifiée. Mais on doit, aussi, insister sur la sanction commerciale qui, non seulement est la plus grave, mais encore s'ajoute aux sanctions judiciaires très sévères.

Les consommateurs, par la grande presse ou par les journaux associatifs, vont recevoir le message négatif sur le produit ou le service concerné : l'effet d'image sera désastreux, anéantissant tous les acquis de plans médias antérieurs, parfois très coûteux. Et, malheureusement, tout l'environnement économique de la firme risque de devenir suspicieux : association professionnelle, fournisseurs, clients, salariés, banquiers, assureurs, repreneurs... Car, si la baisse des ventes devait être importante et durable, c'est la survie de l'entreprise elle-même qui est en cause.

Bref : si le cataclysme n'est pas certain, il n'est jamais très loin.

2.3 *Gestion du droit de la consommation*

Les deux tableaux qui suivent, ci-dessous, présentent, mieux qu'un long développement, le rapport étroit qu'il y a entre le management commercial de la firme et la gestion du droit de la consommation. Ce droit, récemment amplifié de façon considérable, est à la fois un objet à gérer et un moyen de gestion. Le tableau 1 démontre, clairement, en quoi diffèrent une bonne et une mauvaise gestion du droit et des risques de la consommation, et surtout quelles en sont les conséquences positives ou négatives. On y remarque qu'un petit nombre de mauvais actes (six) entraîne de nombreuses conséquences néfastes (quatorze). Inversement des actes, nombreux, et donc onéreux, de bonne gestion (neuf) emportent relativement peu de conséquences positives (sept). Mais préviennent les 14 conséquences très périlleuses déjà mentionnées.

¹⁵ H. Temple, « Class action » et économie de marché, JCP, n° 22, 2005, p. 992.

Le tableau 2 explique, lui, comment la règle spécifique du droit de la consommation vient s'insérer dans le cadre de chacune des quatre variables d'action du marketing mix, interpellant les stratégies commerciales. L'avocat spécialiste doit, dans le cadre de sa mission de conseil, attirer l'attention de l'entreprise cliente sur la nécessité d'adapter le management classique au contexte réglementaire le plus actuel. C'est l'avocat qui doit diriger la « mission consommation » de prévention et gestion de la crise consumériste potentielle.

Mauvaise gestion		Bonne gestion	
A C T E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Défaut de consultation de juriste spécialisé ou de l'administration compétente 2. Non appartenance à une organisation professionnelle 3. Absence de contact avec les consommateurs 4. Absence de veille techno-juridique 5. Non conformité réglementaire des produits ou services 6. Non-assurance des produits et services 	A C T E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services d'un conseil interne ou externe 2. Concertation avec les consommateurs, les pouvoirs publics, la branche d'activité 3. Suivi de l'évolution de la législation (et des projets) et de la jurisprudence tant européenne que française 4. Lobbying 5. Présence d'un service consommateur dans l'entreprise 6. Filtrage consommateur des projets marketing et industriels et conformité réglementaire 7. Service après-vente 8. Autocontrôle, traçabilité 9. Assurance (bien adaptée)
C O N S E Q U E N C E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte des frais d'étude marketing et/ou des dépenses de publicité et de commercialisation 2. Condamnation pénale des dirigeants 3. Affichage et publication dans la presse des décisions de justice 4. Campagnes de presse des consommateurs : boycott 5. Conflits avec la concurrence ou même les partenaires 6. Conflits avec les administrations 7. Dommages et intérêts 8. Détérioration de l'image vis à vis du public et des partenaires 9. Baisse des ventes. Déréférencements par les grandes surfaces 10. Remise en cause de stratégies ou même d'activités (avec ses coûts) 11. Fermeture administrative d'établissement 12. Retrait du produit du marché ou même rappel des produits déjà vendus 13. Indemnisation des victimes (consommateurs ou partenaires) 14. Refus d'assurance 	C O N S E Q U E N C E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonne image grand public de la firme et à l'égard des partenaires 2. Utilisation de la conformité réglementaire et de la concertation comme thème de communication 3. Avance commerciale sur la concurrence (gain de parts de marché) 4. Dynamique de qualité au sein de l'entreprise 5. Absence de contentieux et de conflits externes (absence de stress stérilisant) 6. Economie de coûts 7. Armes administratives et judiciaires contre les concurrents

Tableau 1 : Gestion des règles juridiques de la consommation.

3. L'avocat, la prévention et la gestion de la crise consumériste

Que ce soit pour le prévenir ou le gérer, le risque consumériste doit être très sérieusement considéré. En effet dans le management moderne, souvent un peu « tendance », il n'est de bon bec que de marketing mix, ou d'ingénierie financière, délocalisations, fusions. Soit. Mais le métier de l'entreprise, le cœur de son métier, c'est de vendre, le plus possible, le produit ou le service que l'on a élaboré ou sélectionné. Or, la crise consumériste, née d'un conflit avec les consommateurs ou à propos du droit de la consommation, menace directement l'essence même de la firme.

Le lien « produit-vente-acheteur » devrait donc concentrer l'essentiel de l'attention. Car une fois ce triptyque fissuré, il peut s'avérer impossible, ou très coûteux, de le remettre en ordre de marche. Au cimetière ou à l'hôpital des firmes qui l'ont oublié, on y voit des fabricants et des distributeurs d'ordinateurs, d'automobiles, de sirop, d'abats, de yaourts, de jouets, de petits pots pour bébés, d'eau minérale, des fournisseurs d'accès à l'internet, d'assurances, de transport aérien, de grandes surfaces, etc.

3.1 La prévention de la crise consumériste

Cette prévention, on vient de l'établir, s'avère vitale pour la santé, et même la survivance de l'entreprise. Comme l'estime le patronat lui-même, lorsqu'il est éclairé : « Le responsable de la fonction consommation contribue à la rentabilité de l'entreprise, à sa pérennité »¹⁶.

La seule question qui se pose, dès lors, est de savoir : qui anime cette fonction, quels sont ses objectifs, son organisation et son fonctionnement, son coût ?

L'animation de la fonction est confiée, selon les cas, au responsable du marketing ou du service commercial, à un ingénieur ou à un juriste d'entreprise. Mais ceci se vérifie surtout pour les très grandes entreprises. Pour les PME, même importantes (plus de 300 salariés), on conseillera de faire animer la « fonction » par un intervenant externalisé et fidélisé : un avocat spécialiste¹⁷.

Un intervenant externalisé et fidélisé. Externalisé car la vie pressante d'une PME, même importante, ne permet pas de jeter un regard à la fois critique et serein sur le présent et surtout l'avenir immédiat ou médiat de l'entreprise en son marché. Fidélisé pour l'inciter à s'investir

¹⁶ CNPF, Guide pratique, précité.

¹⁷ Formé, par exemple, dans le Master professionnel Consommation et Concurrence, à la Faculté de Droit de Montpellier. Cette formation existe depuis 1975. Elle est la plus ancienne au monde. conso@univ-montp1.fr

dans la compréhension et l'anticipation des phénomènes du marché topique ; ce qui suppose un gros travail préliminaire de veille techno-juridique.

Avocat spécialiste car, comme on le voit (tableau 2), désormais l'incidence de la règle juridique dans le « marketing mix » est déterminante au sein des quatre variables d'ajustement mercatique. L'avocat spécialiste devra, en particulier, dans le cadre de la veille techno-juridique :

- ⇒ Etre au courant des crises de sécurité des produits (alimentaires et non alimentaires) qui pourraient infecter le marché spécifique de la firme. Ou même simplement des suspicions.
- ⇒ Etre à jour de la jurisprudence et des textes non obligatoires (normes, codes de bonnes pratiques) ou, a fortiori, obligatoires (lois, décrets, directives CE, règlements CE).
- ⇒ Etre capable, dans une vision proactive de présenter, une fois l'an au moins, les projets de textes obligatoires, français, européens, internationaux, qui modifieront, à terme, la règle du jeu sur le marché sectoriel.

Les objectifs de l'avocat spécialiste seront :

- ⇒ De sensibiliser tous les services de l'entreprise à la « fonction consommation », afin de comprendre leur fonctionnement et d'anticiper les problèmes éventuels d'adaptation.
- ⇒ De coordonner (c'est l'approche réactive) tous les services pour le respect de la réglementation, en temps réel¹⁸
- ⇒ D'engager le service communication à utiliser, comme argumentaire, ce respect.
- ⇒ D'inciter les services techniques, commerciaux et, s'il y a lieu, le laboratoire de contrôle qualité (interne ou externe) à examiner avec lui les produits et les pratiques des concurrents afin de vérifier leur conformité réglementaire...
- ⇒ De vérifier que les obligations récentes de l'entreprise, en matière de produits alimentaires ou non alimentaires – si c'est son activité – sont mises en application correctement par rapport aux réglementations : traçabilité, suivi, conformité, sécurité des produits, information, étiquetage, pratiques commerciales. C'est le système d'autocontrôle, rendu obligatoire par les textes récents¹⁹. La fréquence des « réunions consommation », variable selon la taille de l'entreprise et celle de sa gamme, peut se situer entre deux et six. Et effet, après chaque réunion, un document de débriefing sera

¹⁸ Pour un exemple parmi d'autres de l'impact de la réglementation sur la stratégie de ventes en ligne L.E. Lemoine, Les stratégies des acteurs du marketing face aux nouvelles règles de la protection directe par courrier électronique in *Market Management*, ESKA, n° 2, nov. 2005, p. 42.

¹⁹ R. CE 178/2002 pour les produits alimentaires ; D. CE 95/2001, art. 17 ; L221-1 et s. Code de la consommation.

établi puis apprécié, voire appliqué, dans chaque service ou fonction : ce sont des phases inévitablement lentes.

- ⇒ De coordonner l'élaboration, dans le cadre précis des textes, d'un protocole de retrait du produit du marché, en cas de crise : en effet, en cas de crise aiguë (exemple : aliments corrompus ou toxiques, objets dangereux), il faut que chacun, dans l'entreprise, y compris le week-end, sache exactement ce qu'il doit faire en suivant le protocole interne de gestion de crise, établi spécifiquement pour chaque firme²⁰.

Marketing	Droit
Variables de produits	
Qualité, caractéristique, options, couleurs, style, marque, conditionnement, emballage, services annexes, garanties, service après-vente	Règles sur la qualité, la conformité, la sécurité, l'étiquetage, la loyauté, les matériaux de contact, les garanties, le service après-vente, l'assurance, la normalisation (et aussi la propriété industrielle)
Variables de placement	
Les circuits de distribution utilisés, les points de vente au détail, les zones de chalandise, les types de distribution (de masse, sélective, exclusive), les méthodes de vente, les délais de livraison, les relations entre membres du circuit, le merchandising, la logistique	Règles sur les méthodes de vente, le refus de vente, les délais de réflexion ou de retour, ventes à domicile, à distance, en ligne.
Variables de prix	
Le tarif de base, les rabais, remises, ristournes, les conditions de paiement, les conditions de crédit, etc.	Règles sur l'étiquetage des prix, les rabais, les soldes, les variations, le prix coûtant, les marges, les crédits, les arrhes, les ventes liées
Variables de promotion	
La publicité (budget, médias, supports, thèmes, messages...), la promotion des ventes (par le jeu, par l'objet, par les prix), les relations publiques, la force de vente : territoire de vente, fréquences des visites, nombre de vendeurs, organisation, argumentaires, etc.	Règles sur la publicité, les méthodes de promotion, les primes, les ventes liées, les loteries, les soldes, le dimanche...

Tableau 2²¹ : Les variables d'action du marketing et le droit de la consommation.

L'organisation et le fonctionnement de la « fonction consommation » : Il n'y a pas un seul type d'organisation de cette fonction, eu égard à l'histoire, à la culture, à la spécialisation ou la taille de l'entreprise. En tout état de cause, néanmoins, l'organisation et le fonctionnement

²⁰ CDCM, Faculté de Droit de Montpellier, Le nouveau droit alimentaire européen, tome 1, 2005, p. 117.

²¹ Ce tableau reprend en le modifiant celui de H. Temple, in Marketing et communication (op. cit.).

doivent répondre à certains objectifs, toujours les mêmes et, en définitive, on retrouve toujours les préoccupations suivantes :

- ⇒ La plurifonctionnalité, car c'est toute l'entreprise dans ses fonctions cardinales (le produit, la vente) qui seront associées dans des réunions stratégiques. Les services techniques et d'ingénierie, le service commercial (les approvisionnements, y compris l'import, et les ventes, y compris le marketing), l'organisation et la direction générale, le service juridique interne (s'il en est un), l'international (s'il y a lieu), la qualité.
- ⇒ L'interactivité, c'est-à-dire que les fonctions doivent intervenir sans hiérarchie et en toute liberté soit pour poser des questions ou soumettre les difficultés dans tous les domaines, soit pour apporter les éléments de solution.
- ⇒ La liberté et la créativité : L'avocat spécialiste coordonne, avec la direction, le déroulement de la réunion. Mais il est souhaitable (desinhibition) que la direction ne soit pas présente, du moins au début du séminaire. Elle peut soumettre, au préalable, à l'avocat spécialiste, des pistes de travail mais il est préférable qu'elle attende soit un certain degré d'avancement des travaux, soit, mieux sans doute, un débriefing avec l'avocat. Ce dernier devra respecter l'anonymat des personnes qui ont contribué à développer des critiques ou des suggestions.

3.2 La gestion de la crise consumériste

3.2.1 Les deux sortes de crises

Il y a, au moins, deux sortes de crises consuméristes, sans que l'on puisse les classer par degré de gravité car elles peuvent, toutes deux, aboutir à la disparition de l'entreprise. Mais elles ne se gèrent pas exactement de la même façon.

La première est provoquée par l'administration ou par la justice, l'une ou l'autre saisies soit par des consommateurs, soit par des concurrents ou mêmes par des partenaires (fournisseurs, clients professionnels). Il s'agit de crises provoquées par le manquement aux règles impératives, d'ordre public, du droit de la consommation. Cela peut conduire à des sanctions et mesures gravissimes : retrait de produits du marché, interdiction de commercialisation, publication judiciaire, sanctions pénales, dommages et intérêts, etc. Autrement dit : lorsque la « fonction consommation » n'a pas été organisée préventivement dans l'entreprise. Les textes prévoient, d'ailleurs, les obligations de l'entreprise en cas, même simplement suspecté, d'insécurité des produits²².

²² Articles L211-4, L221-1, L221-1-2 Code consommation ; article 19 R. CE 178/2002.

C'est l'avocat spécialiste, alors, qui doit être SEUL maître à bord pour piloter la firme dans une tempête juridico-judiciaire : il pilotera la communication, indiquera les mesures à prendre afin d'éviter les inimaginables à-peu-près que l'on a pu constater lors de récentes crises, notamment alimentaires. Bien entendu il n'est pas seul à apprécier la situation et à proposer les décisions que prendra la direction. Mais il est le seul à pouvoir identifier précisément la règle transgressée, évaluer la probabilité de la sanction (civile, pénale, administrative) et sa gravité. Pour le reste, commerciaux, communicants, ingénieurs seront les responsables de la mise en œuvre de la stratégie globale de crise établie en commun sous la direction de l'avocat.

La deuxième sorte de crise apparaît lors de conflits avec les organisations de consommateurs : boycotts, articles de presse, critiques, essais comparatifs et actions en justice sont, désormais, des perspectives toujours possibles qu'il faut intégrer dans la culture du management contemporain.

Connaître les associations de consommateurs, et même si possible établir des liens, voire des partenariats, est très nécessaire. Si la firme est trop restreinte en taille, ce côtoiement doit se faire dans le cadre du syndicat professionnel de la filière concernée. Ce syndicat devrait, en outre, être capable d'une présence lobbyiste à Bruxelles ; éventuellement, si c'est un petit syndicat, au travers du MEDEF, de la CGPME ou de l'ACFCI qui tous sont présents à Bruxelles, lieu où l'on peut connaître, des années à l'avance, l'avenir du droit de la consommation.

Ainsi la Commission européenne s'apprête-t-elle à proposer une directive qui introduira, dans chacun des 27 pays membres, les actions de groupe (class actions) destinées à permettre à tous les consommateurs victimes d'un dommage, ou d'une pratique commerciale irrégulière, de demander, selon des mécanismes très facilités, réparation du préjudice²³.

Il ne servirait à rien de tenter d'empêcher la mise en place de ce mécanisme (déjà introduit dans de nombreux pays)²⁴ car il est intrinsèque au libéralisme et conforme aux principes des Nations-Unies²⁵.

3.2.2 Les principes communs de gestion des crises

Quelle que soit l'origine et la nature de la crise, la cellule de crise, pilotée par « l'avocat spécialiste » entouré des responsables de la « fonction consommation », devra éviter l'atermoiement, la dissimulation (ou, ce qui n'est pas tout à fait la même chose, évitera de laisser

²³ H. Temple, « Class action »..., précité.

²⁴ O. Tranain, CDCM, Université de Montpellier 1, 2007, L'action de groupe. V. aussi les droits anglais, suédois, portugais, espagnols, etc.

²⁵ V. Principes directeurs des Nations Unies, op. cit.

s'installer une impression d'opacité), l'épreuve de force (contre l'administration ou les consommateurs), la demi-mesure.

A l'opposé la cellule de crise devra :

- ⇒ Prendre des décisions rapides, pour que l'atteinte à l'image ne se prolonge pas. Cela suppose, évidemment, une parfaite identification du problème central qui est à l'origine de la crise, sa qualification juridique, judiciaire, ses sanctions probables.
- ⇒ Se garder de l'épreuve de force, car c'est le consommateur qui la gagne toujours. On redoutera donc le contentieux pour préférer les médiations ou (dans les pays où il existe : Espagne, Portugal) l'arbitrage en matière de consommation. Ces procédures extra-judiciaires (les M.A.R.C.)²⁶ sont bien plus discrets que des procès toujours médiatisables. A défaut, on se contentera de satisfaire chaque consommateur en l'indemnisant dans le cadre de transactions judiciaires mettant fin au procès. Et au risque d'écho. S'il s'agit d'une étude ou d'un essai, comparatif ou pas, paru dans un journal de consommateurs éviter, là encore, le choc frontal. Il n'y a qu'un seul cas où la réaction vive de la firme est souhaitable : une erreur sérieuse et dommageable dans les informations figurant dans la presse. La loi de 1881 sur la presse permet alors de contraindre les médias à publier un rectificatif.
- ⇒ Jouer la transparence. D'ailleurs la loi en fait obligation dans les rapports de la firme avec l'administration de tutelle qui doit être informée, immédiatement, en cas de suspicion de danger²⁷. A l'égard du public, transparence aussi. Car même si cette stratégie n'a pas permis à Perrier, aux USA, de compenser complètement les pertes dues à la crise de la fin des années 80, les opinions ont changé depuis lors. La crise Buffalo Grill l'a largement confirmé. On attend les suites contentieuses et commerciales du cas Leclerc-Chantegrill pour apprécier la stratégie menée à cette occasion par les deux firmes, étroitement liées l'une à l'autre. Le regard rétrospectif de l'opinion sur les drames de l'amiante ou de Tchernobyl – pour ne citer que ces deux là – démontre que l'« opacité zéro » est devenue, probablement pour toujours, la règle.
- ⇒ Prendre des mesures énergiques et radicales. D'ailleurs les textes récents y engagent clairement, au travers du principe de précaution. En cas de doute sérieux sur l'innocuité d'un produit, le professionnel est soumis à des obligations qui – pour provisoires qu'elles soient – sont pressantes : retrait du marché, rappel, information du

²⁶ Modes Alternatifs de Règlement des Conflits. V. par ex. G. Paisant, *Libres propos sur les modes alternatifs de règlement des litiges de la consommation*, in *Mélanges Calais-Auloy*, op. cit., p. 767 et s.

²⁷ Par exemple art. 17, 18, 19, R. CE 178/2002, en matière alimentaire.

public, des partenaires et des administrations tutélares. A défaut la firme engagerait sa responsabilité, y compris pénale.

4. Conclusion

L'avocat spécialiste en droit de la consommation devra posséder une bonne et fine expérience du contentieux. Il devra exercer sa mission régulièrement et se rendre fréquemment dans l'entreprise qu'il conseille.

Son coût ? De très loin inférieur aux dégâts qu'il va prévenir. Et très loin aussi du budget de la moindre campagne publicitaire. Plus il interviendra en amont, moins ses prestations seront abondantes et onéreuses, et plus il évitera des conséquences économiques coûteuses à la firme. Cette gestion moderne des risques consuméristes est, désormais, progressivement, sans bruit, adoptée par une majorité d'entreprises. Il n'était que temps d'en faire un premier bilan.