



UNE ÉTUDE FTI CONSULTING – FÉVRIER 2026

Enquêtes administratives et judiciaires vs. réputation des entreprises :

Quels impacts anticiper ? Et comment ?

- Commission nationale de l'informatique et des libertés ("CNIL")
- Autorité de la concurrence
- Autorité des marchés financiers ("AMF")
- Parquet national financier ("PNF")

Préambule

Dans cette étude exclusive, FTI Consulting présente des données inédites et donne ses premiers conseils de communication de crise aux entreprises sous le coup d'enquêtes et sanctions ordonnées par les principales autorités de régulation et juridictions françaises.

La France ne fait pas exception dans un monde où les entreprises de tous secteurs doivent faire face à un durcissement croissant du cadre réglementaire et des mécanismes de contrôle¹. La France est même devenue particulièrement **dynamique dans l'investigation et la poursuite des crimes et délits commis, ou soupçonnés de l'avoir été, par des entreprises**, françaises ou étrangères.² De plus, son gouvernement incite désormais ses agences et la justice à pratiquer un « **name and shame** » à l'encontre des entreprises sanctionnées, afin de dissuader les autres.^{3,4}

Cet environnement présente des **risques** plus diffus et plus aigus que jamais, non seulement pour la situation juridique et financière des entreprises et de leurs dirigeants, mais aussi pour leur **réputation** auprès de leurs parties prenantes, en France comme à l'international. Davantage de clients peuvent être perdus, d'investisseurs et d'actionnaires peuvent être tentés de retirer leur soutien, de talents peuvent se désengager, et de partenariats ou projets stratégiques peuvent être compromis.

Nos experts en communication stratégique ont donc recensé et analysé l'ensemble de l'activité de **l'Autorité de la concurrence, de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et du Parquet national financier (PNF)**. Nous en avons tiré un panorama des cycles de couverture médiatique auxquels les entreprises peuvent s'attendre lorsqu'elles font l'objet d'une enquête ou d'une sanction de l'un de ces quatre acteurs clés : l'affaire sera-t-elle médiatisée ? Quels médias la relayeront ? La couverture sera-t-elle amplifiée par le réseau social X ? Quels gros titres peut-on anticiper ? Quel sera le volume de couverture ? La situation provoquera-t-elle des réactions de la part de responsables politiques, clients ou syndicats ?

Nos experts



Guillaume Granier
Senior Managing Director
Head of Strategic Communications, France
guillaume.granier@fticonsulting.com



Anna Adlewska
Managing Director
anna.adlewska@fticonsulting.com



Gauthier Bencheïkh
Director
gauthier.bencheikh@fticonsulting.com

+3,800

articles analysés

+12,700

mentions sur X analysées

Méthodologie

L'équipe Strategic Communications de FTI Consulting France a étudié toutes les sanctions prononcées par la CNIL, l'AMF, le PNF et l'Autorité de la concurrence de 2020 à 2024 pour établir la probabilité que ces sanctions fassent l'objet d'une médiatisation. Notre équipe a isolé, pour chacune des trois autorités indépendantes et le Parquet, un échantillon représentatif de 15 cas de sanctions médiatisées. Nos experts ont recueilli, via nos outils de veille de la presse et des réseaux sociaux, des données quantitatives sur la médiatisation de chacune de ces sanctions et ont apporté une analyse qualitative.

Dans l'étude, les médias « généralistes » incluent, par exemple, *le Monde*, *le Figaro*, *France Info*, *France Inter*, *TF1*, *France 2* ou *Aujourd'hui en France*. Les médias « éco.-fi. » comprennent des publications telles *les Échos*, *la Tribune*, *Challenges* ou *l'Agefi*. Les médias « professionnels » désignent des titres tels que *l'Usine Nouvelle*, *LSA* ou *l'Usine Digitale*. Enfin, les médias « locaux » incluent des supports comme *Ici* (TV et Radio), *la Voix du Nord*, *Ouest France* ou *le Parisien*.

Ont contribué à l'étude :

Léonard Behillil Lechien (Director), Jeanne Gahery, Lauren Kameni, Josh Nathan et Kate Stubbs (Consultants).

10 enseignements pratiques à retenir pour protéger sa réputation

Les enquêtes et sanctions de l'Autorité de la concurrence, de la CNIL, de l'AMF et du PNF déclenchent des épisodes médiatiques en partie similaires :

- 1 À commencer par des **cycles de couverture médiatique prévisibles**, dont certaines caractéristiques sont récurrentes. Une entreprise peut anticiper quels médias français s'intéresseront à son affaire et comment, et donc identifier auprès de quels publics sa réputation ou ses intérêts pourront être affectés.
- 2 **Ces cycles médiatiques donnent lieu à des pics de couverture eux-mêmes prévisibles**. Les entreprises peuvent concentrer leurs ressources internes et leur communication sur ces pics, tout en maintenant une veille pendant le reste du cycle.
- 3 **Si les infractions ont eu un impact sur le grand public** (pouvoir d'achat, santé, finances publiques ou fiscalité), les entreprises sanctionnées peuvent s'attendre à un volume de couverture médiatique beaucoup plus important.
- 4 **La couverture médiatique en France, que ce soit en presse ou sur le réseau X, n'est que la partie émergée de l'iceberg** : une fois une enquête ou sanction rendue publique, les entreprises doivent anticiper les réactions de leurs clients, des autorités publiques (élues ou non), des marchés financiers, des syndicats, des collaborateurs, etc.

Autorité de la concurrence, CNIL & PNF :

- 5 Ces autorités sont capables de rendre leurs sanctions largement visibles dans la presse française, qu'il s'agisse de médias économiques et financiers, grand public ou professionnels, ainsi que sur X.
- 6 Les infractions les plus familières pour le grand public (entente sur les prix, fraude fiscale, atteinte aux données personnelles, etc.) entraînent une médiatisation plus forte et diversifiée que les infractions plus techniques.
- 7 Une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) signée avec le PNF suscite une forte attention dans les médias et sur les réseaux sociaux, car elle peut être perçue comme un aveu de culpabilité, d'autant plus si l'amende est élevée.
- 8 Les infractions qui concernent de près le « quotidien des Français » peuvent déclencher de fortes réactions des sphères politiques, des syndicats et de la société civile. Ces réactions pèsent sur la réputation des entreprises.

AMF :

- 9 Les sanctions de l'AMF sont principalement relayées dans la presse économique et financière, comme *les Échos* ou *l'Agefi*, et beaucoup moins sur X. Leur potentiel médiatique est plus faible mais porté par une presse très suivie par les investisseurs et tout l'écosystème financier.
- 10 Le montant de l'amende infligée et l'implication d'un dirigeant dans les infractions influencent davantage la médiatisation que la nature même des infractions.

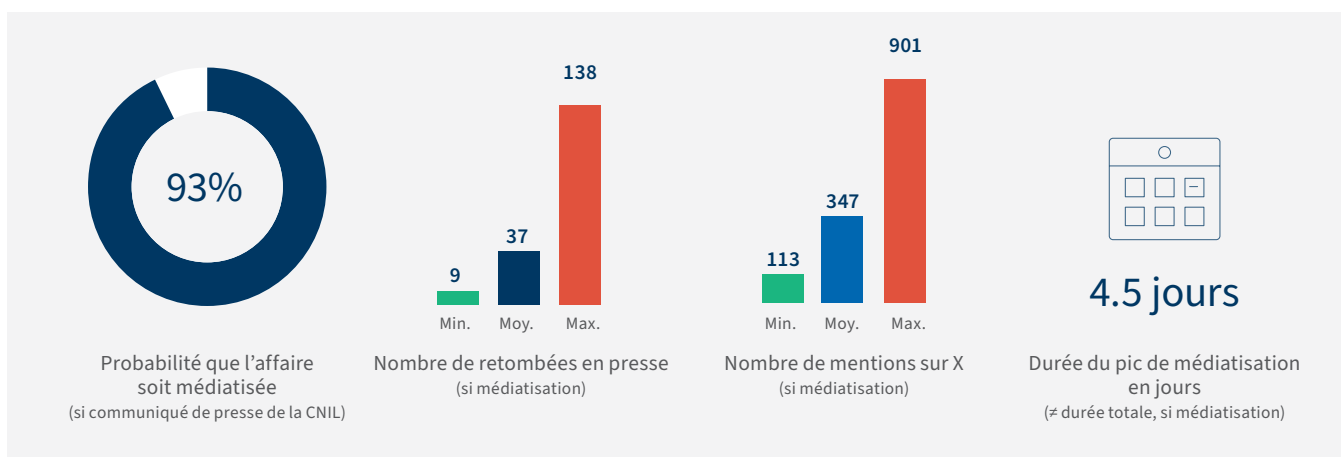


La CNIL

À quelle médiatisation s'attendre ?

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est le régulateur français des données personnelles. Ses missions de contrôle et de sanction l'ont conduite à prononcer 83 sanctions et 486,8 millions € d'amende contre des entreprises, selon son dernier bilan annuel⁵, outre des mises en demeure et rappels aux obligations légales. Chaque année, elle rend publiques entre 10% et 20% de ses sanctions par voie de presse.

La médiatisation de ses sanctions dépend d'abord de la CNIL, dont l'éventuel de communiqué de presse déclenche la médiatisation :



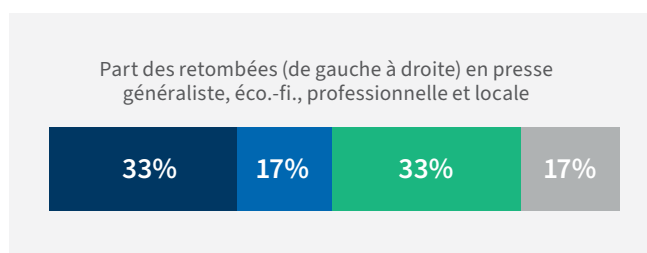
Les entreprises B2C et B2B sont tout aussi susceptibles d'être touchées :

Les sanctions de la CNIL sont moins techniques que celles d'autres autorités administratives indépendantes. Les médias s'en saisissent donc d'autant plus volontiers que le « lecteur standard » a plus de chance de pouvoir les comprendre, même quand la société sanctionnée ne sert pas le grand public. Sur X, le sujet est également plus à même d'être partagé par les particuliers, renforçant l'effet de « caisse de résonance » du réseau social.

Plus l'amende de la CNIL est forte, plus elle a de chance d'être médiatisée :

« L'entreprise X condamnée par la CNIL à verser XX millions € » est le titre qui ressort avec la plus grande récurrence dans notre analyse des sanctions les plus médiatisées de la CNIL. Pour un média, couvrir le sujet par le prisme du montant de l'amende est un moyen de susciter plus d'engagement auprès de son audience, y compris sur X, grâce à une accroche plus accessible et sensationnelle. Les « petites » amendes ont moins de chances de faire l'objet d'une couverture, que ce soit en presse et sur X.

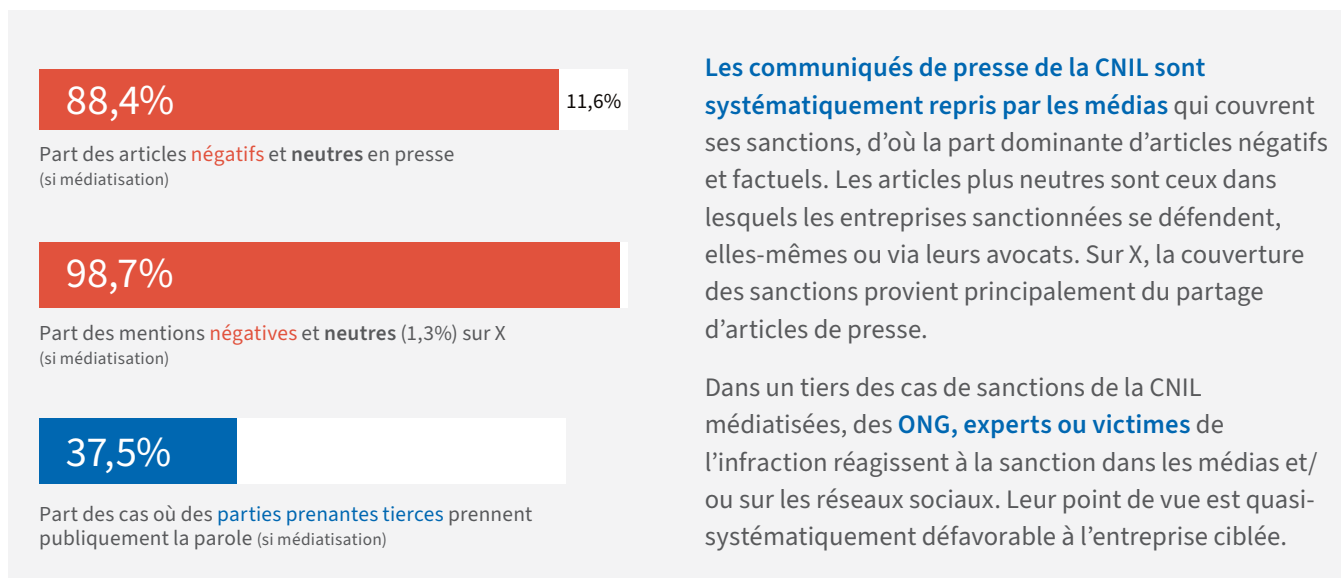
Les médias généralistes et professionnels dominent la médiatisation des sanctions de la CNIL :



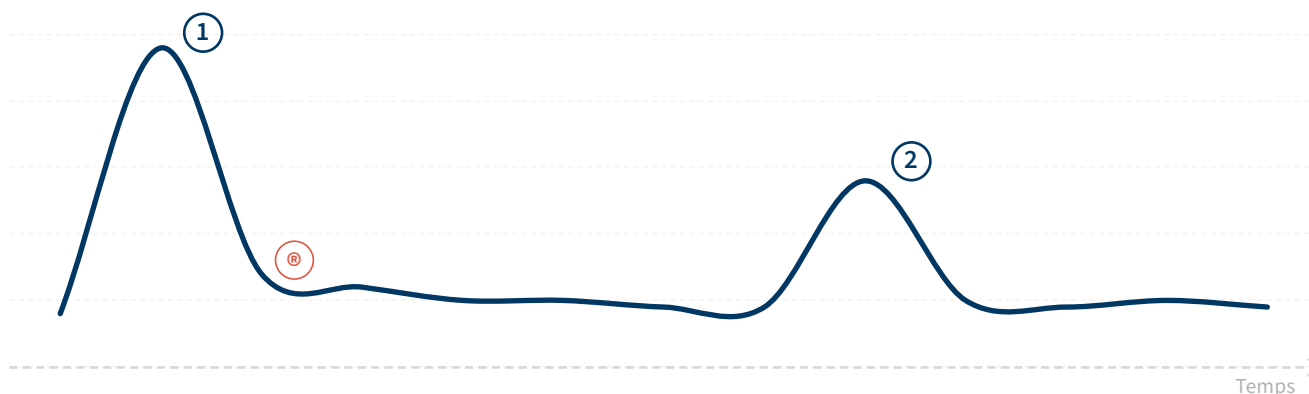
Le niveau de médiatisation dépend aussi de la nature des infractions sanctionnées par la CNIL :

Notre analyse révèle que les sanctions de la CNIL pour des infractions en matière de gestion des cookies et d'application du RGPD ont plus de chances d'être médiatisées que ses sanctions portant sur des manquements plus techniques (sécurisation des données, géolocalisation, etc.).

La couverture médiatique des sanctions de la CNIL est toujours majoritairement négative pour l'entreprise concernée :



La chronologie type de la médiatisation d'une sanction de la CNIL, sur 12 mois :



① Le gros du volume de retombées presse et mentions sur les réseaux sociaux se concentre sur les premiers jours après l'annonce de la décision. Les mois suivants voient la sanction faire l'objet d'une médiatisation résiduelle[®], principalement en presse : la sanction de l'entreprise sera rappelée lors de ses résultats annuels, en cas d'annonce boursière ou stratégique, dans le cadre d'articles sur son secteur, lors du bilan annuel des sanctions de la CNIL, etc. ② Si l'entreprise sanctionnée fait appel de la décision de la CNIL, le procès qui s'en suit entraînera de nouvelles retombées, pour un volume généralement inférieur au premier pic.

Les premiers conseils de FTI Consulting :

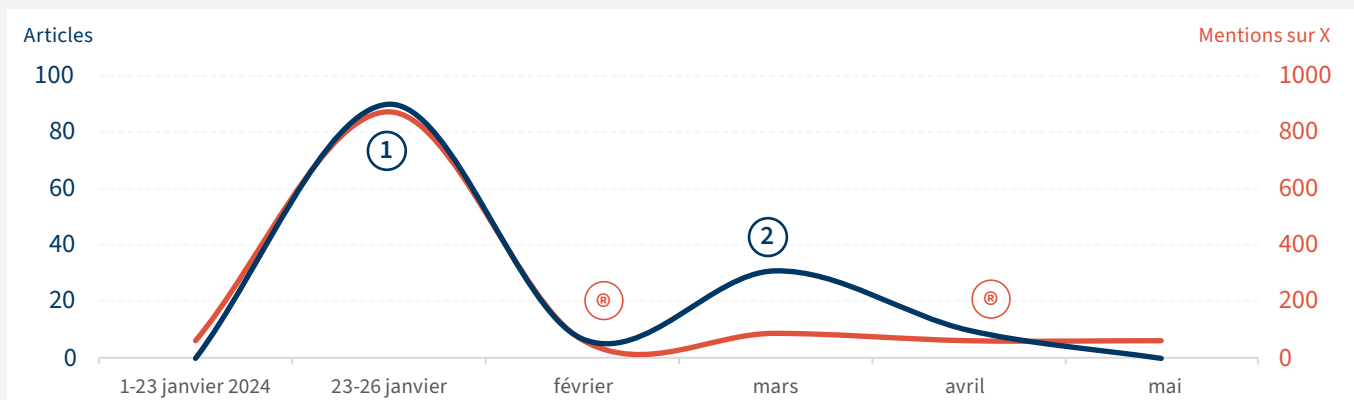
- Anticiper la sanction de la CNIL, *a minima* avec un Q&A réactif, voire avec un plan de communication proactif envers certaines parties prenantes de l'entreprise si la situation présente un risque de forte médiatisation.
- Consacrer autant d'efforts au « hors-média » qu'à la presse et à X : les clients, salariés, partenaires financiers, etc. ont leurs propres attentes, surtout si leurs données ont fait l'objet d'une exploitation indue ou d'une compromission.
- À moins que les sanctions de la CNIL ne soient contestées, une posture humble et la prise d'engagements sont recommandées dans les éventuels messages de l'entreprise à la presse et à ses parties prenantes.

La CNIL

Le cas d'Amazon France Logistique

Le 24 janvier 2024, la CNIL a « *sanctionné Amazon France Logistique d'une amende de 32 millions€ pour avoir mis en place un système de surveillance de l'activité et des performances des salariés excessivement intrusif* ». La couverture dans les médias et sur X est révélatrice du potentiel médiatique d'une sanction contre une entreprise connue et pour des infractions compréhensibles par le grand public.

La médiatisation de la sanction de la CNIL contre Amazon fut immédiate, massive et cross-média pendant 4 mois :



Les retombées presse (en bleu) et mentions sur X (en orange) se concentrent massivement sur les premiers jours suivant l'annonce par la CNIL ① de sa sanction contre Amazon France Logistique. ② Un second pic de médiatisation, principalement en presse économique et généraliste, survient en mars lorsqu'Amazon annonce sa décision de faire appel. Entre ces deux pics et à partir d'avril 2024, une couverture médiatique résiduelle ^R anime la presse, principalement via des articles sur Amazon France Logistique ou son secteur, dans lesquels la sanction est mentionnée par les journalistes à titre de rappel au lecteur.

Chiffres clés (janvier à mai 2024) :

138

nombre total
d'articles dans
les médias

x 901

de mentions
sur X

3

durée du
pic de
médiatisation
en jours

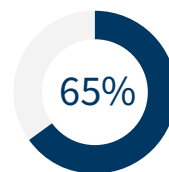
91%

Part des articles **négatifs** et **neutres** dans la presse

9%

99.7%

Part des mentions **négatives** et **neutres** sur X



...des retombées sont parues les 3
premiers jours, lors du pic (① ci-dessus)

Part des retombées (de gauche à droite) en presse
généraliste, éco.-fi., professionnelle et locale

46%

13%

30%

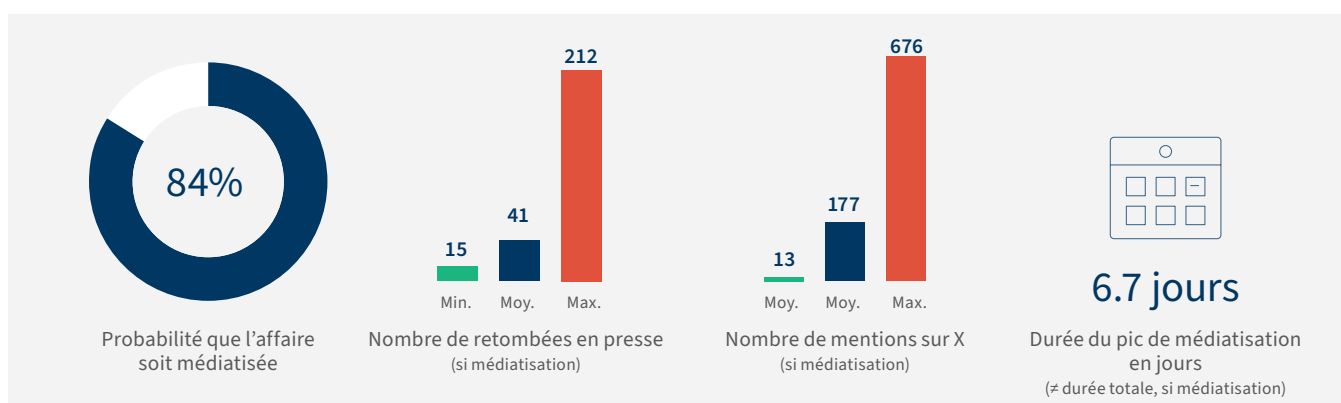
11%

L'Autorité de la concurrence

À quelle médiatisation s'attendre ?

L'Autorité de la concurrence est l'organisme administratif indépendant au service de la compétitivité et du consommateur. Depuis 2011, ses enquêtes l'ont conduite à prononcer entre 160 millions€ et 1.785 millions€ d'amende par an contre les entreprises,⁷ outre ses contrôles des opérations de fusion-acquisition et ses avis transmis au Gouvernement et au Parlement.

L'annonce par l'Autorité des résultats d'une enquête est le principal déclencheur d'un pic de médiatisation :



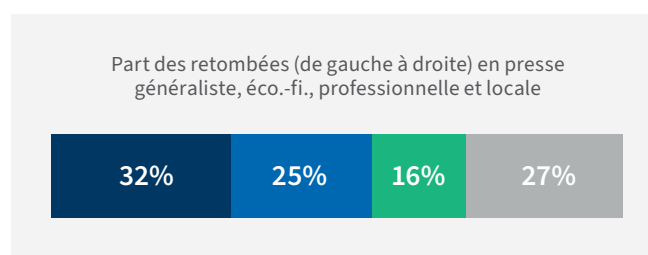
Les sanctions contre les entreprises B2C sont nettement plus médiatisées que dans le B2B :

Nombre d'ententes et cartels sanctionnés par l'Autorité sont plus « éloignés des Français » que les infractions punies par la CNIL, par exemple. Les cas B2B sont donc surtout couverts par la presse éco.-fi. ou professionnelle, et délaissés par les médias généralistes et locaux (ex. « cartel du béton »). Ces derniers et X privilégient les sanctions contre des sociétés connues ou pour des infractions qui auront impacté le pouvoir d'achat ou la santé des Français (ex. « cartel du jambon »).

Plus l'amende de l'Autorité est élevée, plus elle a de chance d'être médiatisée, mais...

En ce qui concerne l'Autorité, nous observons un lien net entre le montant de l'amende qu'elle inflige et le volume de médiatisation dans les médias et sur X pour les entreprises sanctionnées. Pour un média, couvrir le sujet par le prisme du montant de l'amende est un moyen de susciter plus d'engagement auprès de son audience, y compris sur X. Cependant, passé un certain seuil, le montant de l'amende n'a plus d'influence sur le volume de la médiatisation.

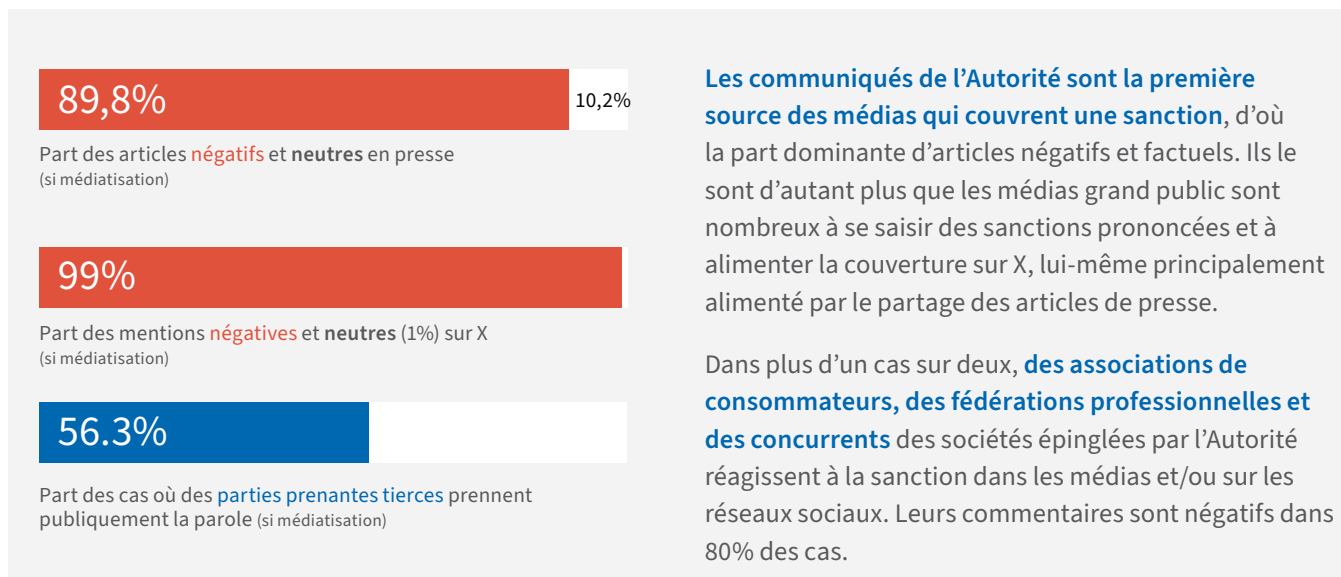
Les sanctions de l'Autorité intéressent tous les médias, jusqu'au cœur des territoires :



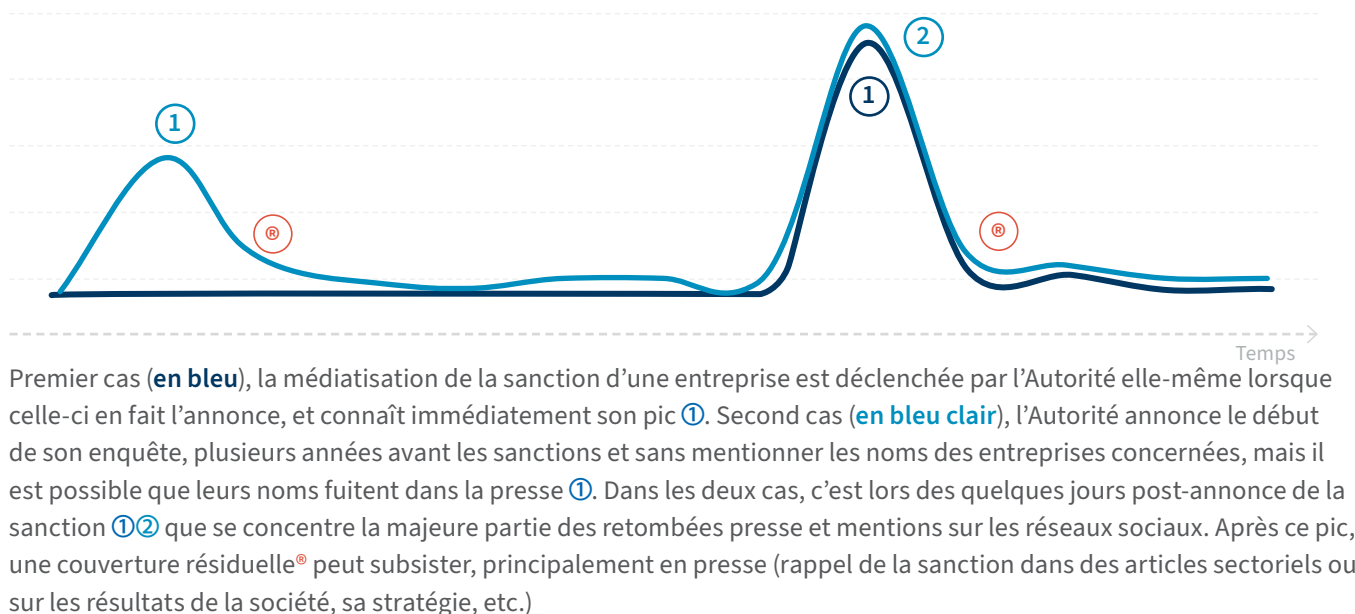
Les ententes attirent nettement plus l'attention que les autres infractions :

Notre analyse révèle que les sanctions de l'Autorité envers des ententes (verticales ou horizontales) et cartels ont plus de chances d'être médiatisées que celles portant sur des abus de position dominante ou des abus de dépendance économique.

La couverture médiatique des sanctions de l'Autorité est toujours majoritairement négative pour l'entreprise concernée :



La médiatisation d'une sanction de l'Autorité peut suivre deux chronologies types :



Les premiers conseils de FTI Consulting :

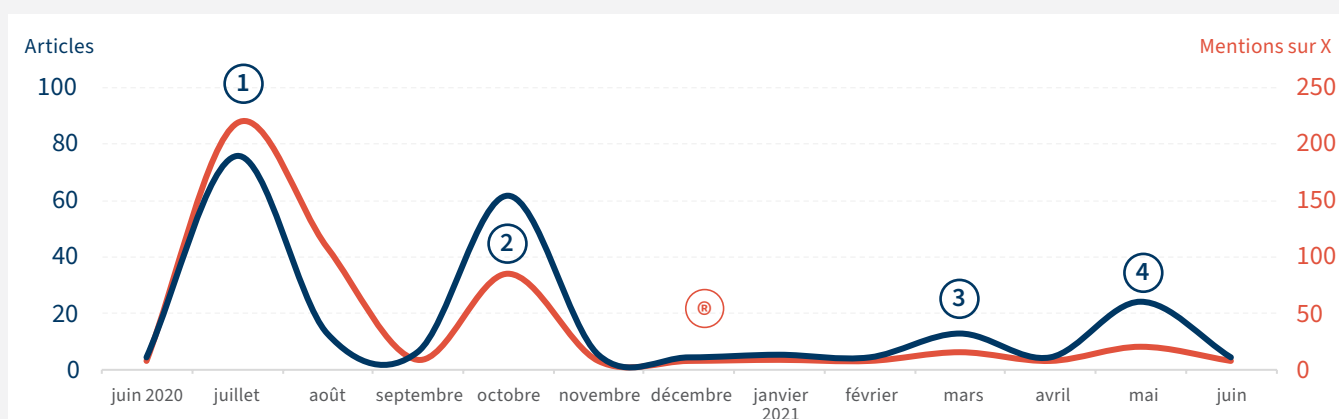
- Les enquêtes de l'Autorité peuvent durer des années : mettre en place une cellule de crise capable de monter en puissance, voire de communiquer proactivement dans les temps forts, et de rester en veille lors des temps faibles, est primordial.
- Consacrer autant d'efforts au « hors-média » qu'à la presse et à X : les clients, en particulier, sont les premières parties prenantes impactées par une entente, un abus de position dominante, etc. et les plus prompts à réagir.
- Anticiper la possible récupération politique du sujet si les infractions sanctionnées ont eu un impact perçu sur le pouvoir d'achat et/ou la santé du grand public.

L'Autorité de la concurrence

Le cas du « cartel du jambon »

Le 16 juillet 2020, l'Autorité inflige « 93 millions€ d'amende à un cartel dans le secteur du jambon et de la charcuterie ». Fleury Michon, les Mousquetaires et 10 autres sociétés « se coordonnaient pour présenter un front commun lors de leurs négociations [et] pour arrêter une position commune sur les hausses de prix des produits »⁸ Certes très en aval, ces pratiques ont pourtant touché le grand public, d'où une médiatisation massive et prolongée.

La sanction de l'Autorité contre le « cartel du jambon » a suscité une médiatisation massive, grand public et régulière sur 12 mois :



La couverture par les médias (en bleu) et sur X (en orange) connaît un premier pic les premiers jours suivant l'annonce par l'Autorité de sa sanction ① contre les 12 entreprises du « cartel du jambon ». ② Un second pic survient trois mois plus tard, quand la société Cooperl annonce publiquement la possible fermeture de sites de production, en raison des difficultés financières engendrées par son amende : les autres membres du cartel ne sont pas systématiquement mentionnés lors de ce second pic. La couverture devient résiduelle ③, hormis pour les suites des condamnations de Cooperl ③ et Fleury Michon ④.

Chiffres clés (juillet 2020 à juin 2021) :

📰 212

nombre total d'articles dans les médias

x 437

de mentions sur X

📅 11

durée du pic de médiatisation en jours

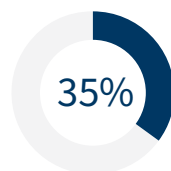
91%

9%

Part des articles **négatifs** et **neutres** dans la presse

99%

Part des mentions **négatives** et **neutres** sur X



des retombées sont parues les onze premiers jours, lors du pic ① ci-dessus

Part des retombées (de gauche à droite) en presse généraliste, éco.-fi., professionnelle et locale

28%

20%

9%

43%

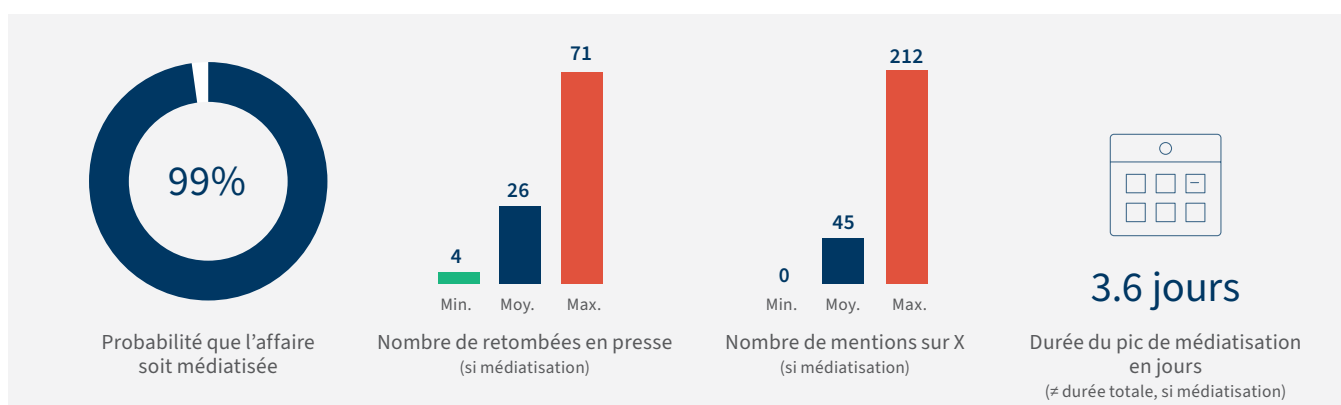
Les médias locaux sont très actifs dans les zones où une entreprise sanctionnée exploite un site.

L'AMF

À quelle médiatisation s'attendre ?

L'Autorité des marchés financiers (AMF) est l'organisme administratif indépendant chargé de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés. Ses missions de contrôle et de sanction l'ont conduite à prononcer 12 sanctions et 26,5 millions€ d'amende contre les entreprises, selon son dernier bilan annuel.⁹

L'annonce par l'AMF d'une sanction prise contre une entreprise déclenche un pic de médiatisation relativement bref et contenu :



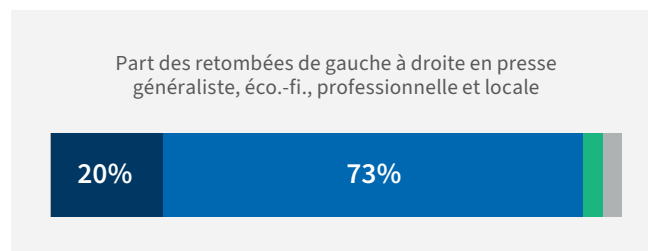
Les sanctions de l'AMF sont principalement couvertes par la presse éco.-fi. :

Les médias éco.-fi. produisent l'immense majorité de la couverture des sanctions de l'AMF. La presse généraliste « premium » (*le Monde*, *le Figaro*, etc.) publie quelques articles lorsque l'entreprise sanctionnée est un acteur prépondérant dans son secteur.

Le montant de l'amende de l'AMF et la sanction d'un dirigeant pèsent sur la médiatisation :

Nous observons une corrélation positive entre le montant de l'amende infligée par l'AMF et le volume de médiatisation dans les médias et sur X pour les entreprises sanctionnées. En parallèle, notre analyse relève une plus forte probabilité de médiatisation si l'enquête de l'AMF révèle une implication personnelle et active du/des plus haut(s) dirigeant(s) de l'entreprise sanctionnée.

Les sanctions de l'AMF intéressent principalement les médias économiques et financiers :



La nature des infractions n'influe pas sur le niveau d'attention médiatique accordée aux sanctions :

Notre analyse révèle l'absence de corrélation entre nature des infractions et médiatisation. Il nous semble que la complexité financière et technique des infractions sanctionnées par l'AMF tire vers le bas la médiatisation des sanctions prononcées contre une entreprise.

La couverture médiatique des sanctions de l'AMF est toujours majoritairement négative pour l'entreprise concernée :

99%

Part des articles **négatifs** et **neutres** (1%) en presse (si médiatisation)

99%

Part des mentions **négatives** et **neutres** (1%) sur X (si médiatisation)

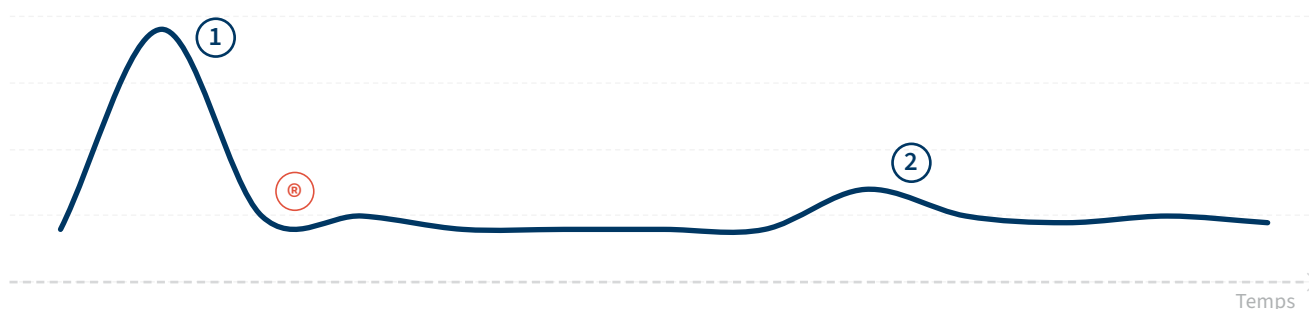
19%

Part des cas où des **parties prenantes tierces** prennent publiquement la parole (si médiatisation)

Les communiqués de presse de l'AMF sont la **source quasi-unique des médias** qui couvrent une sanction, d'où l'écrasante part d'articles négatifs et factuels. Ces articles sont, de loin, le premier moteur de X. Les entreprises sanctionnées réagissent peu publiquement, principalement pour contester les accusations, et peu d'autres parties prenantes prennent part à la couverture.

Dans moins d'un cas sur cinq, **des actionnaires, activistes ou non, et clients s'estimant lésés** par les entreprises sanctionnées par l'AMF réagissent dans les médias et/ou sur les réseaux sociaux. Leur intervention est négative dans 75% des cas.

La chronologie type de la médiatisation d'une sanction de l'AMF, sur 12 mois :



① Les retombées presse et mentions sur les réseaux sociaux se concentrent sur les premiers jours suivant l'annonce par l'AMF de la sanction contre l'entreprise. La médiatisation résiduelle[®] dans les mois qui suivent est généralement minimale, concentrée dans la presse économique et financière qui rappellera la sanction dans ses articles sur les résultats annuels, la performance boursière ou la stratégie de l'entreprise concernée. ② Si l'entreprise sanctionnée conteste la décision de l'AMF, la procédure qui s'en suit entraînera potentiellement de nouveaux épisodes de médiatisation, très inférieurs en volume au premier pic.

Les premiers conseils de FTI Consulting :

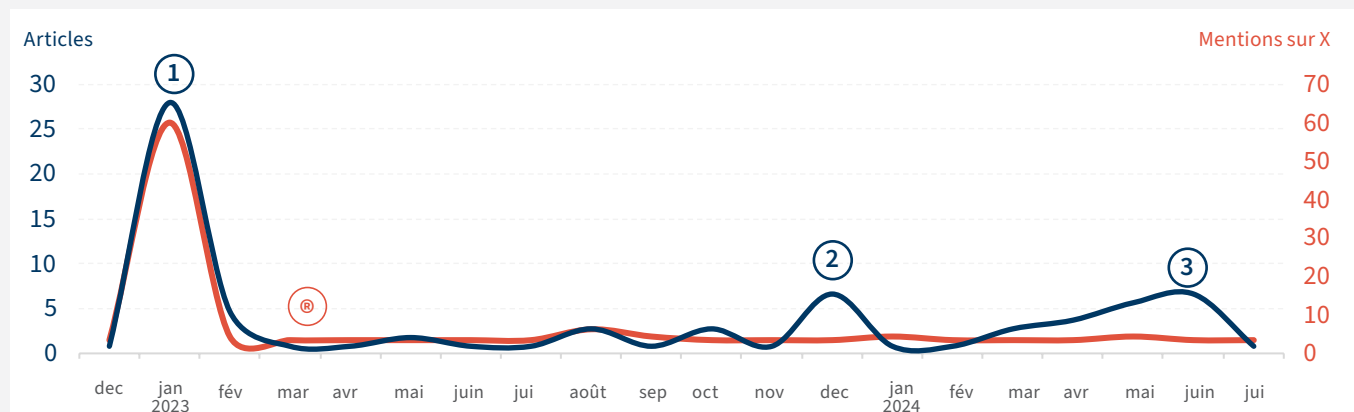
- Concentrer les efforts de relations-médias, réactifs dans la plupart des cas, sur la presse économique et financière (répondre aux demandes entrantes, diffuser une déclaration si nécessaire). Hors cas exceptionnel, maintenir une veille sur les réseaux sociaux, sans réagir aux commentaires.
- Considérer, selon le potentiel de médiatisation, une stratégie plus proactive en « hors-média ». La médiatisation de la sanction de l'AMF sera de courte durée. À l'inverse, l'impact potentiel de la sanction sur la réputation de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires pourra être plus durable et/ou marqué.
- Anticiper l'impact en interne de la sanction de l'AMF si un/des dirigeant(s) est/sont personnellement poursuivi(s).

L'AMF

Le cas d'H2O Asset Management LLP

Le 03 janvier 2023, l'AMF inflige à « H2O AM LLP et [deux de ses dirigeants des amendes de] 75 millions€, 15 millions€ et 3 millions€ pour des manquements dans le cadre de la gestion de fonds français lors d'investissements dans des instruments financiers ».¹⁰ La couverture médiatique et sur le réseau X est typique d'une sanction contre une société connue principalement du secteur financier et pour des infractions très techniques.

En France, la médiatisation de l'affaire a été irrégulière et cantonnée à la presse éco.-fi. pendant 18 mois :



Les retombées presse (en bleu) et mentions sur les réseaux sociaux (en orange) se concentrent massivement sur les premiers jours suivant l'annonce par l'AMF ① de la « sanction record » de H2O AM LLP et de deux de ses dirigeants. Une couverture médiatique résiduelle[®] subsiste en presse économique et financière pendant des mois, jusqu'à ce qu'un collectif de porteurs ne se constitue en association et porte l'affaire en justice. Ceci déclenche un léger rebond de l'attention de la même presse ②. Les premières audiences devant la justice attirent à nouveau l'attention de la presse économique et financière, six mois plus tard, lorsque le Conseil d'État a confirmé la sanction d'H2O AM LLP. ③.

Chiffres clés (janvier 2023 à juillet 2024):

67

nombre total
d'articles dans
les médias

X 69

de mentions
sur X

4

durée du
pic de
médiatisation
en jours

97%

Part des articles **négatifs** et **neutres** dans la presse

99%

Part des mentions **négatives** et **neutres** sur X

41%

...des retombées sont parues les quatre
premiers jours, lors du pic (① ci-dessus)

Part des retombées (de gauche à droite) en presse
généraliste et éco.-fi.

6%

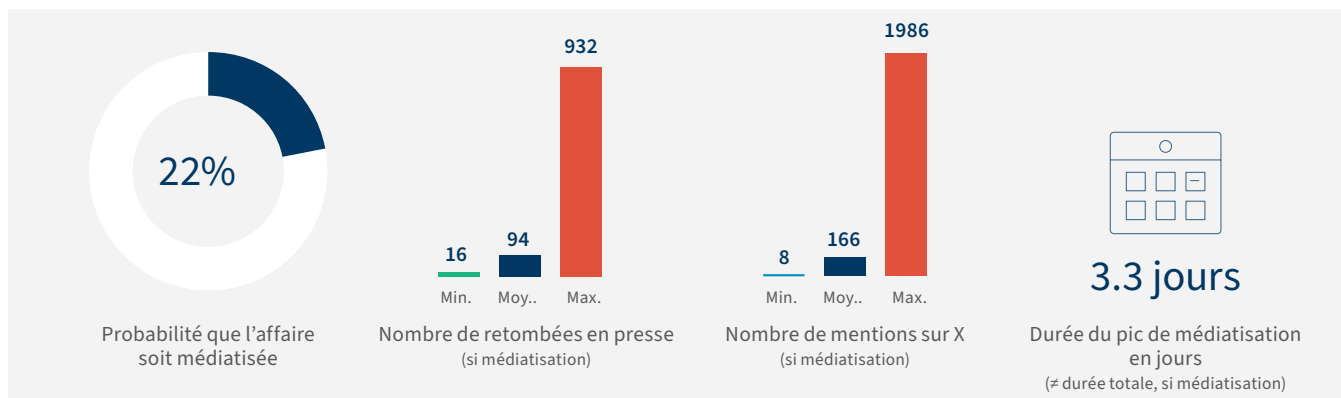
94%

Le PNF

À quelle médiatisation s'attendre ?

Le Parquet national financier (PNF) est le parquet à compétence nationale chargé depuis 2014 de la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière. Cette nouvelle institution est particulièrement montée en puissance en dix ans, entraînant une croissance régulière du nombre de condamnations et d'amendes prononcées. Leur total s'élève à 12,9 milliards € depuis la création du PNF.¹¹

Les perquisitions, mises en examens et sanctions du PNF peuvent toutes générer une médiatisation aussi brève que massive :



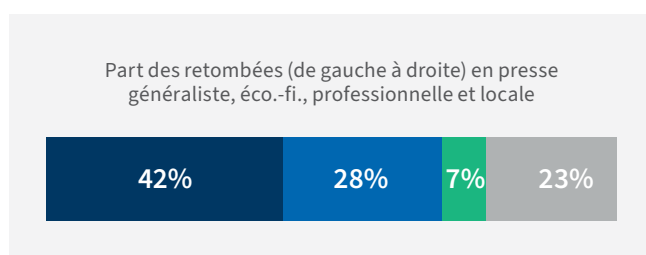
Entreprises B2C et “grands noms” tirent la médiatisation vers le haut :

La nature des médias qui couvrent les enquêtes et sanctions du PNF dépend étroitement de l'activité et de la notoriété préalable des entreprises concernées. Les cas d'entreprises « éloignées du quotidien des Français » seront principalement suivis par la presse économique ou professionnelle. Les entreprises B2C ou très connues (GAFAM, hydrocarbures, grandes banques, etc.) verront les médias généralistes et locaux s'intéresser plus facilement à leur cas.

Une convention judiciaire d'intérêt public ne protège pas d'une médiatisation négative :

Au contraire, une CJIP se chiffrant en centaines de millions € (voire en milliards) aura toutes les chances d'attirer l'attention des médias et sur X. Elle sera généralement décrite/considérée comme une « amende négociée » et/ou une présomption de culpabilité. In fine, nous observons une certaine corrélation entre le montant de l'amende infligée par le PNF, ou de la CJIP, et le volume de médiatisation dans les médias et sur X pour les entreprises concernées.

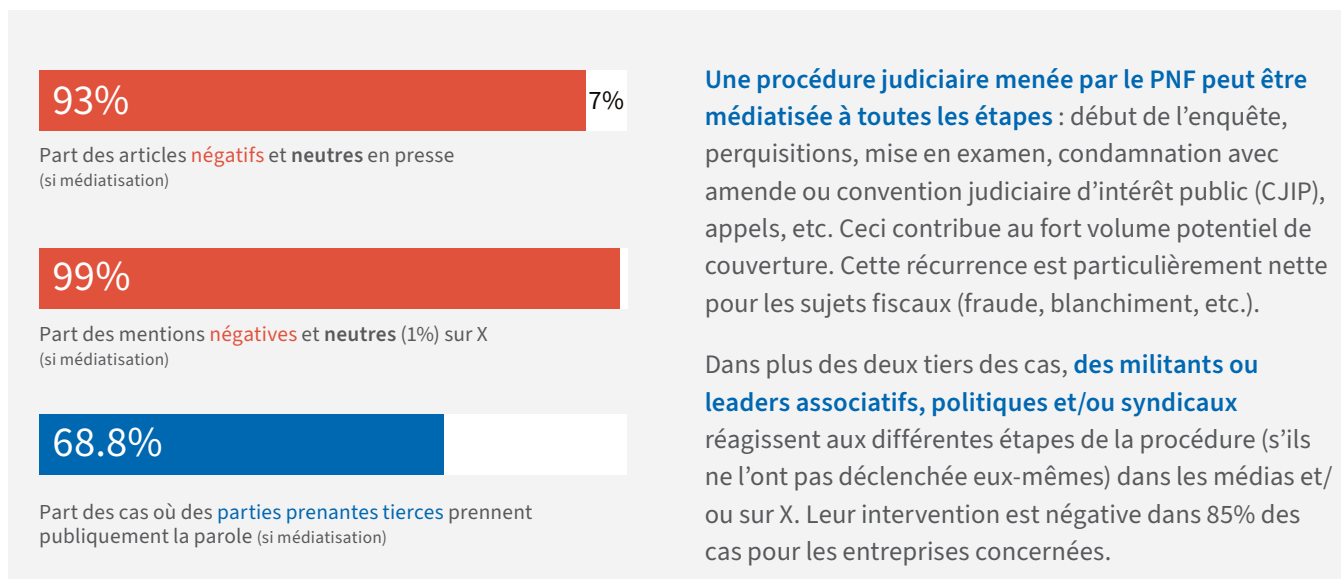
L'activité du PNF attire particulièrement la presse grand public. Les médias éco.-fi. suivent :



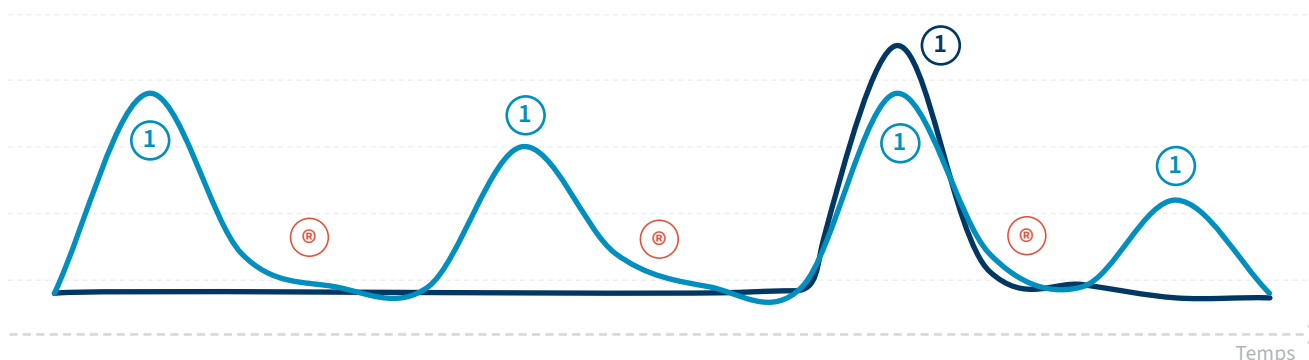
La fraude fiscale est nettement plus médiatisée que les autres infractions suivies par le PNF :

Les entreprises faisant l'objet d'une enquête ou d'une sanction pour fraude fiscale sont beaucoup plus susceptibles de voir leur cas médiatisé. Le cas échéant, la médiatisation est plus forte quantitativement et dépasse plus facilement le premier cercle des médias économiques. Inversement, les faits de corruption, d'entente, etc. drainent moins de couverture médiatique.

La couverture médiatique des enquêtes et sanctions du PNF est toujours majoritairement négative pour l'entreprise concernée :



Les deux chronologies types de la médiatisation d'une procédure ou d'une sanction auprès du PNF :



Premier cas (**en bleu**), la médiatisation connaît immédiatement son unique pic ① dans les médias et sur les réseaux sociaux lors de l'annonce par le PNF de la sanction prise à l'encontre d'une société ou de la signature d'une CJIP (si l'entreprise ne fait pas appel). Le second cas (**en bleu clair**) concerne surtout les entreprises déjà très médiatisées ou « controversées ». Les pics de couverture ① se succèdent au fil des étapes de la procédure (mise en examen, appel, etc.) jusqu'à CJIP ou condamnation définitive. Une couverture résiduelle^R peut toujours subsister, surtout en presse (rappel de la sanction dans des articles sectoriels ou sur les résultats de la société, sa stratégie, etc.).

Les premiers conseils de FTI Consulting :

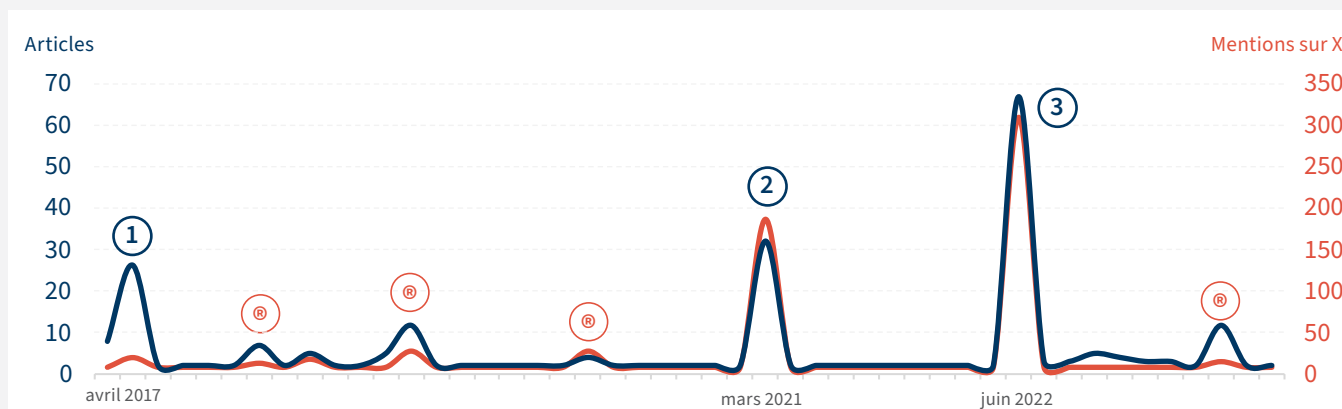
- Anticiper une instrumentalisation politique, syndicale ou ONG, surtout si les faits suspectés sont d'ordre fiscal.
- Les procédures du PNF peuvent durer des années : mettre en place une cellule de crise capable de monter en puissance voire de communiquer proactivement dans les temps forts, et de rester en veille lors des temps faibles, est primordial.
- Concentrer les efforts de relations-médias sur l'AFP (qui dicte le ton de la couverture dans son ensemble) et quelques médias clés si la médiatisation devient massive.
- Il peut être nécessaire de communiquer proactivement, y compris en hors-médias (salariés, clients, investisseurs, etc.), à certaines étapes de la procédure pour tenter d'imposer son récit dans les médias et auprès des parties prenantes.

Le PNF

Le cas de McDonald's France (CJIP)

Le 16 juin 2022 est validée la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) entre le PNF et McDonald's, qui évite des poursuites pénales pour fraude fiscale en acceptant de payer 1,25 milliard € d'amende. Un « montage » aurait permis à McDonald's de « diminuer artificiellement ses bénéfices dans l'Hexagone au moyen de redevances versées à sa maison mère européenne sise au Luxembourg ». ¹²

La médiatisation de la procédure du PNF contre McDonalds' a connu plusieurs pics pendant 5 ans, jusqu'à la signature de la CJIP :



Les retombées presse (en bleu) et mentions sur X (en orange) connaissent un premier pic lorsqu'un signalement par la CGT ① attire l'attention. Une couverture résiduelle[®] s'en suit, McDonald's devenant une cible pour certains hommes politiques et un exemple pour les médias qui traitent du sujet plus global de la fraude fiscale. La mise en garde à vue d'ex-dirigeants ② de McDonald's France déclenche un nouveau pic, cette fois-ci avec une appropriation du sujet sur X par le grand public. Le principal pic survient à l'annonce de la signature de la CJIP et du montant de l'amende ③.

Chiffres clés (avril 2017 à début 2023) :

188

nombre total
d'articles dans
les médias

527

de mentions
sur X

2

durée du
pic de
médiatisation
en jours

87.2%

Part des articles **négatifs** et **neutres** dans la presse

99%

Part des mentions **négatives** et **neutres** sur X

36%

...des retombées sont parues en deux
jours, lors du pic (③ ci-dessus)

Part des retombées (de gauche à droite) en presse
généraliste, éco.-fi., professionnelle et locale

43%

28%

26%

FTI Consulting est le premier cabinet d'expertise mondial pour les organisations confrontées à des crises et des transformations. Nous accompagnons de nombreuses grandes entreprises internationales, des cabinets d'avocats et des sociétés de capital-investissement de premier plan sur leurs enjeux les plus complexes, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, politiques, réglementaires, réputationnels ou transactionnels. Nos experts, tous reconnus dans leur secteur, les aident à anticiper les bouleversements et à garder une longueur d'avance dans un monde complexe en perpétuelle évolution.

Nos expertises

En France, nous bénéficions de la puissance de notre réseau international que nous associons à une connaissance fine de l'environnement local et une expertise sectorielle pointue.



CONSEIL
ECONOMIQUE &
FINANCIER



TECHNOLOGY



COMMUNICATION
STRATÉGIQUE



FORENSIC &
LITIGATION
CONSULTING



CORPORATE
FINANCE &
RESTRUCTURING

1982

Date de création

8,100+

Collaborateurs dans
le monde

18

Domaines d'expertise
sectorielle

33

Pays

38/50

Conseil des 38 plus
grandes banques au
monde

100/100

Conseil de 100 des
100 meilleurs cabinets
d'avocats selon le
classement American
Lawyer Global 100

5.9B

capitalisation boursière
(au 20.02.2025)

90/100

Conseil de 90 des 100
entreprises du classement
Fortune 100

71/100

Conseil de 71 des 100
premières sociétés du
classement Private Equity
International ("PEI 300")

NYSE: FCN

Coté depuis 2001

Notes de bas de page

- 1 [*“Report: Cross-border white-collar crime and investigations review 2025”*](#), A&O Shearman (January 28, 2025).
- 2 [*“France’s white-collar crime landscape: enforcement risks and legal reforms”*](#), A&O Shearman (January 28, 2025).
- 3 Emma Confrère, [*“Quand le ‘name and shame’ fait avancer les bonnes pratiques des entreprises”*](#), Le Figaro (November 2, 2023).
- 4 Emma Confrère, [*“Face aux industriels, Bruno Le Maire mise sur le ‘name and shame’, une stratégie efficace mais risquée”*](#), Le Figaro (June 6, 2023).
- 5 [*“Rapport annuel 2024”*](#), CNIL (April, 2025)
- 6 [*“Surveillance des salariés : la CNIL sanctionne AMAZON FRANCE LOGISTIQUE d’une amende de 32 millions d’euros”*](#), CNIL (January, 2024)
- 7 [*“Chiffres clés”*](#), Autorité de la concurrence, (2024).
- 8 [*“L’Autorité sanctionne à hauteur de 93 millions d’euros un cartel dans le secteur du jambon et de la charcuterie”*](#), Autorité de la concurrence (July 16, 2020)
- 9 [*“Rapport annuel 2024”*](#), AMF (26 May, 2025)
- 10 [*“La Commission des sanctions de l’AMF sanctionne la société de gestion britannique H2O AM LLP et deux de ses dirigeants à l’époque des faits pour plusieurs manquements à leurs obligations professionnelles”*](#), AMF (January 3, 2023)
- 11 [*“Synthèse annuel du PNF pour 2025”*](#), PNF (February 2, 2026)
- 12 Jean-François Bohnert (head of the National Financial Prosecution Office), [*“Communiqué de presse du procureur de la République financier”*](#), PNF (June 16, 2022)

FTI Consulting France

10, rue de Bassano, 75116 Paris
France

Les opinions exprimées dans cet article sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de FTI Consulting, de sa direction, de ses sociétés affiliées ou de ses autres collaborateurs.

FTI Consulting, Inc. est un cabinet d'expertise mondial de premier plan pour les organisations confrontées à des crises et des transformations, avec plus de 8,100 employés dans 33 pays et territoires. Le groupe a généré un chiffre d'affaires de 3,69 milliards de dollars au cours de l'exercice 2024. Dans certaines juridictions, les services FTI Consulting sont fournis par des entités juridiques distinctes, capitalisées séparément et gérées indépendamment. Pour plus d'informations, consultez notre site fticonsulting.com

