Hennebel Avocats

PRAXIS · GUIDE

Enquête pénale transnationale : guide pratique

Modus Operandi Hennebel Avocats

PAR LUDOVIC HENNEBEL

3 SEPTEMBRE 2026

INVESTIGATIONS INTERNATIONALES, CRIMINALITÉ TRANSNATIONALE ET GESTION DE CRISES

Avant la lecture : si une mesure est en cours, contactez le cabinet en confidentialité.

Crisis Room - Praesidium · 24/7
Une perquisition en cours, une garde à vue, une convocation à brève échéance, un gel d'avoirs ou une demande de coopération émanant d'une autorité étrangère exigent une qualification confidentielle immédiate, pas la lecture complète du guide. Les situations urgentes sont examinées en priorité (Crisis Room). Canaux chiffrés disponibles : Signal, Threema. WhatsApp pour coordination rapide. Dépôt sécurisé pour les documents sensibles. *Ce guide ne se substitue pas à une consultation : il oriente, il ne décide pas.*

Contact urgent

Résumé opérationnel

L'enquête pénale transnationale est devenue la forme ordinaire de la répression économique grave. Une entreprise active dans plusieurs ressorts, un dirigeant qui voyage, un flux financier qui transite par une place étrangère suffisent à donner à une affaire nationale une dimension internationale - et à exposer simultanément la personne morale et les personnes physiques à des autorités qui ne coordonnent entre elles que ce qu'elles veulent bien coordonner. Le paysage institutionnel s'est densifié : parquets nationaux spécialisés dans la criminalité économique et financière, Parquet européen institué par le règlement (UE) 2017/1939 pour les infractions portant atteinte aux intérêts financiers de l'Union, autorités américaines dont la pratique de poursuite extraterritoriale s'appuie notamment sur le Foreign Corrupt Practices Act de 1977, autorités britanniques armées du Bribery Act de 2010 et, depuis le 1er septembre 2025, de l'infraction d'absence de prévention de la fraude créée par l'Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023, autorités de concurrence, régulateurs sectoriels. Chacune dispose de ses propres instruments de coercition, de ses propres mécanismes de justice négociée et de sa propre conception du secret professionnel. Le présent guide traite cette matière comme elle doit être traitée : comme un système, dont chaque décision prise sur un front produit des effets sur tous les autres.

La thèse du guide tient en deux propositions. La première est défensive : face à une enquête transnationale, l'erreur fatale est la réaction fragmentée - répondre à chaque autorité comme si elle était seule, déclarer dans un ressort ce que l'on taira dans un autre, livrer ici ce qui sera saisi là. La défense commence par la qualification

d'ensemble (étape 01), la préservation des garanties immédiates lors des mesures coercitives (étape 02), la cartographie des ressorts et du ne bis in idem transnational (étape 03), la sécurisation du secret professionnel dont l'étendue varie radicalement d'un système à l'autre - l'arrêt Akzo Nobel de la Cour de justice de l'Union européenne (C-550/07 P, 2010) a rappelé que le juriste interne n'est pas couvert par la confidentialité en droit de la concurrence de l'Union, quand la pratique américaine issue de la jurisprudence Upjohn protège au contraire les communications de l'enquête interne dirigée par des avocats (étape 04), et le contrôle de la régularité de l'entraide, de la circulation des preuves électroniques et de l'application de la loi de blocage française du 26 juillet 1968 (étape 05).

La seconde proposition est offensive : l'entreprise ou la personne visée ne subit pas seulement l'enquête des autorités - elle conduit la sienne. Décider une enquête interne, en fixer le périmètre, le mandat et l'indépendance (étape 06), la conduire selon les standards qui rendent ses conclusions utilisables et défendables - traitement des données conforme au règlement (UE) 2016/679, loyauté des entretiens, chaîne de conservation de la preuve numérique (étape 07), et, lorsque le dossier l'exige, établir les faits selon les protocoles internationaux qui font autorité : le Protocole de Berkeley sur les enquêtes numériques en sources ouvertes (2020) pour l'investigation en ligne, le Protocole d'Istanbul dans sa version révisée de 2022 pour la documentation de la torture et des mauvais traitements, le Protocole du Minnesota (2016) pour les morts potentiellement illégales (étape 08). Une investigation menée selon ces standards ne sert pas seulement la manifestation de la vérité : elle constitue un capital stratégique dans toute négociation avec les autorités.

Les quatre dernières étapes organisent la décision et la durée : arbitrer entre coopération, auto-dénonciation et défense contentieuse en comparant les logiques de la convention judiciaire d'intérêt public de l'article 41-1-2 du code de procédure pénale, du deferred prosecution agreement britannique et de la pratique américaine de la poursuite négociée (étape 09) ; coordonner la défense de l'entreprise et celle des dirigeants, dont les intérêts divergent plus tôt qu'on ne le croit (étape 10) ; gérer les suites - garanties du procès équitable, surveillance post-accord, recouvrement, réputation, relations bancaires (étape 11) ; et capitaliser, en transformant l'épreuve en dispositif de conformité probant qui réduit structurellement l'exposition future (étape 12). À chaque étape, la règle est la même : les positions prises dans les premières heures - une déclaration spontanée, un document livré, un courriel de panique - pèsent davantage que des mois de procédure ultérieure.

Fiche exécutive : décider en dix minutes

Décision exécutive. Reconstituer le système d'enquête avant toute déclaration. Une perquisition, une demande de documents ou une convocation n'est souvent qu'un fragment d'un dispositif réunissant plusieurs parquets, régulateurs et ressorts. Les premières heures fixent durablement les positions : préservation des données, assistance des personnes, réserves sur les saisies et maîtrise des communications. La réponse défensive doit être complétée par une enquête interne indépendante, proportionnée et conduite sous un régime de confidentialité pensé ressort par ressort.

Résultat recherché. Préserver les garanties, établir les faits avant les autorités et arbitrer coopération, auto-dénonciation, négociation ou défense contentieuse sur une base documentée.

Séquence d'action

- **Urgence** Qualifier autorités, faits, statuts et mesures ; activer avocat, legal hold, contre-procès-verbal et contrôle des saisies. Livrable : garanties préservées.
- **Cartographie** Relier les procédures, l'entraide, les flux de preuve, les privilèges et le risque de poursuites parallèles. Livrable : vision multi-ressorts.
- **Investigation** Définir gouvernance, périmètre, collecte, entretiens, chaîne de conservation et standards de preuve. Livrable : faits opposables.
- **Décision** Comparer coopération, CJIP, DPA, défense des dirigeants et conséquences civiles, bancaires et réputationnelles. Livrable : stratégie de sortie.

Erreurs critiques

- Déclarer sur le fond avant d'avoir qualifié l'ensemble des fronts.
- Répondre directement à une autorité étrangère sans analyser entraide, RGPD et loi de blocage.
- Ouvrir une enquête interne sans gouvernance indépendante ni périmètre écrit.
- Négocier un accord pénal sans mesurer les effets civils, étrangers et bancaires.

Questions de direction

- Quelle équipe possède la vision consolidée de toutes les procédures et productions ?

- Quelles informations sont protégées, dans quel ressort et au bénéfice de qui ?
- Quel résultat l'organisation cherche-t-elle : vérité interne, coopération, accord ou procès ?

Synthèse d'orientation : elle ne remplace ni l'analyse du dossier ni la vérification du droit applicable à la date de l'action. Le détail figure dans les douze étapes ci-dessous.

01

Qualifier la menace d'enquête

Timing : **immédiat** · Enjeu : comprendre qui enquête, sur quoi, à quel stade - avant toute réaction

Une enquête transnationale ne s'annonce presque jamais complètement. Elle se signale par des fragments : une perquisition au siège, une convocation adressée à un cadre, une demande de documents reçue par une filiale étrangère, un courrier de la banque évoquant des vérifications, un article de presse citant des « sources judiciaires », une demande d'entraide dont on n'apprend l'existence que par ses effets. Le premier acte de défense consiste à reconstituer, derrière ces fragments, le dispositif d'ensemble : quelles autorités sont saisies, dans quels ressorts, sur quels faits, à quel stade procédural, et avec quelle exposition respective de la personne morale et des personnes physiques. Cette qualification n'est pas une formalité : elle conditionne chaque décision ultérieure, du choix de parler ou de se taire jusqu'à l'opportunité d'une enquête interne.

La qualification porte d'abord sur les autorités. Un parquet national spécialisé dans la délinquance économique et financière, un juge d'instruction, le Parquet européen - institué par le règlement (UE) 2017/1939 et opérationnel depuis le 1er juin 2021 pour les infractions portant atteinte aux intérêts financiers de l'Union, avec une architecture intégrée qui lui permet de conduire des investigations dans les États membres participants sous une direction unique, la liste de ces États devant être vérifiée à la date de l'acte -, une autorité de poursuite américaine, un régulateur boursier, une autorité de concurrence ou une agence anticorruption n'obéissent ni aux mêmes règles de procédure, ni aux mêmes standards de preuve, ni aux mêmes logiques d'opportunité. Certaines recherchent la condamnation ; d'autres, la transaction ; d'autres encore, la coopération de l'entreprise contre ses propres dirigeants. Identifier l'autorité, c'est identifier sa grammaire - et anticiper ce qu'elle fera des informations qu'on lui donne ou qu'on lui refuse.

La qualification porte ensuite sur le stade de la procédure. Une enquête préliminaire, une instruction ouverte, une procédure étrangère au stade du grand jury ou une investigation d'un régulateur ne créent ni les mêmes droits ni les mêmes risques. Le statut procédural de chaque personne concernée - simple détenteur

de documents, témoin, témoin assisté, mis en examen, target ou subject selon les catégories américaines - détermine l'étendue de ses droits, et ce statut peut évoluer brutalement : le dirigeant entendu comme témoin aujourd'hui peut être le mis en cause de demain, et ses déclarations initiales le suivront. Enfin, la qualification porte sur les faits eux-mêmes : corruption d'agent public étranger, blanchiment, fraude fiscale, manipulation de marché, violation de sanctions, atteintes aux personnes - chaque qualification ouvre des compétences, des prescriptions et des mécanismes de coopération différents.

À rassembler

- **Copie de chaque acte reçu** : convocations, réquisitions, demandes de documents, ordonnances, avec leur base juridique exacte
- **Identité précise des autorités** intervenues ou mentionnées, dans chaque ressort
- **Chronologie datée** des événements : actes, visites, appels, articles de presse, incidents bancaires
- **Liste des personnes physiques exposées** et de leur statut procédural apparent dans chaque procédure
- **Cartographie sommaire des entités du groupe** concernées et de la localisation de leurs données

À ne pas faire

- **Déclarer sur le fond**, à quiconque, avant la qualification d'ensemble
- **Contacter l'autorité « pour comprendre »** sans stratégie ni conseil - chaque échange peut être consigné et versé au dossier
- **Détruire, déplacer ou « nettoyer » quoi que ce soit** : l'entrave se poursuit séparément et se prouve facilement
- **Informer largement en interne** : chaque personne informée est un témoin potentiel et une source de fuite

À retenir

Qualifier, c'est répondre à cinq questions avant d'agir : **qui enquête** (autorités et ressorts), **sur quoi** (faits et qualifications), **à quel stade, contre qui** (personne morale, personnes physiques, ou les deux), et **avec quels instruments de coercition et de négociation**. Toute réaction antérieure à ces cinq réponses est une réaction aveugle.

02

Maîtriser les réflexes immédiats : perquisition, audition, arrestation, legal hold

Timing : **immédiat** · Enjeu : ne pas perdre en quelques heures des garanties que des années de procédure ne restitueront pas

Les mesures coercitives - perquisition, saisie, audition contrainte, garde à vue, arrestation - sont le moment de vérité d'une enquête transnationale. Une mesure exécutée pour le compte d'une autorité étrangère obéit en principe au droit du ressort d'exécution - lequel doit toutefois, dans le cadre de la décision d'enquête européenne, respecter les formalités expressément indiquées par l'autorité d'émission lorsqu'elles ne sont pas contraires à ses principes fondamentaux (article 9, paragraphe 2, de la directive 2014/41/UE) ; mais un socle de garanties est commun aux systèmes qui se réclament du procès équitable - avec des périmètres et des moments d'attache qui varient sensiblement d'un ressort à l'autre : assistance d'un avocat, interprétation, droit de ne pas contribuer à sa propre incrimination, protection du domicile et de la correspondance garantie par l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme, équité de la procédure garantie par son article 6. Ces garanties partagent une caractéristique : elles se perdent en silence. Celui qui répond sans avocat, remet spontanément des documents excédant le périmètre de la saisie ou renonce à faire constater une irrégularité ne pourra généralement pas reconstruire plus tard ce qu'il a abandonné.

En perquisition, trois disciplines s'imposent. La première est la vérification du cadre : base juridique de la mesure, périmètre matériel et géographique, autorité mandante - et, lorsque la mesure est exécutée au titre de l'entraide, l'identification de la demande étrangère sous-jacente, dont la régularité sera examinée à l'étape 05. La deuxième est la protection du secret professionnel : les correspondances avec les avocats doivent être identifiées comme telles au moment de la saisie, les contestations formulées immédiatement selon les formes du ressort - en France, le régime renforcé issu de la loi n° 2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire, examiné à l'étape 04, organise précisément la contestation des saisies portant sur des documents couverts - étant précisé que, dans les procédures portant sur la fraude fiscale, la corruption, le trafic d'influence, le financement du terrorisme ou le blanchiment de ces délits, le secret de l'activité de conseil n'est inopposable aux mesures d'enquête ou d'instruction que si les consultations, correspondances ou pièces établissent elles-mêmes leur utilisation aux fins de commettre ou de faciliter ces infractions (art. 56-1-2 du code de procédure pénale) : l'exception est étroite, et le secret doit donc être revendiqué pour chaque document qui en relève. La décision du juge des libertés et de la détention sur la saisie contestée peut faire l'objet d'un recours suspensif, dans un délai de vingt-quatre heures, devant le président de la chambre de

l'instruction (art. 56-1 et 56-1-1 du même code) ; le texte ne fixant pas le point de départ de ce délai, la prudence commande de former le recours dans les vingt-quatre heures de la décision, sans attendre sa notification. La troisième est la trace : composition de l'équipe, heures, lieux visités, documents et supports saisis, incidents, déclarations faites - le procès-verbal de l'autorité ne dira pas tout, et le contre-procès-verbal interne, établi à chaud, est souvent la seule mémoire de la défense.

En audition, la règle cardinale est la distinction des statuts. Le témoin n'a pas les droits du suspect, et c'est précisément pourquoi certains enquêteurs entendent longuement « en qualité de témoin » des personnes dont l'exposition est évidente. Dans tous les cas, la préparation s'impose : reconstitution préalable des faits avec le conseil, identification des documents que l'autorité détient probablement, refus de spéculer. Le droit de se taire, en revanche, dépend du statut et du ressort : il faut vérifier immédiatement si la personne peut refuser de répondre, doit changer de statut ou peut invoquer le privilège contre l'auto-incrimination. En France, la personne entendue en audition libre ou placée en garde à vue est informée de son droit de se taire et peut être assistée d'un avocat - en audition libre, lorsque l'infraction soupçonnée est un crime ou un délit puni d'emprisonnement (art. 61-1 et 63-3-1 du code de procédure pénale) ; le témoin cité devant le juge d'instruction est au contraire tenu de comparaître, de prêter serment et de déposer (art. 109 du même code), sous peine de 3 750 euros d'amende (art. 434-15-1 du code pénal), et le simple témoin entendu en enquête préliminaire ne peut être assisté d'un avocat (Cass. crim., 23 mai 2024, n° 23-85.888). Le témoin exposé dispose d'autres protections : la personne contre laquelle existent des indices graves et concordants ne peut être entendue comme témoin par le juge d'instruction (art. 105 du code de procédure pénale), le statut de témoin assisté ouvre l'assistance d'un avocat et le droit de se taire (art. 113-1 et suivants), et l'apparition de raisons plausibles de soupçonner la personne impose, au stade de l'enquête, de quitter le régime du témoin (art. 62). L'arrestation, enfin, déclenche une mécanique propre - contrôle de la détention, remise éventuelle, mesures conservatoires - qui excède le présent guide et rejoint, pour son versant coopération internationale, le guide Praxis consacré à INTERPOL et aux extraditions.

Reste le réflexe le moins visible et le plus décisif : le legal hold, c'est-à-dire l'ordre interne de conservation adressé sans délai à toutes les personnes et à tous les systèmes détenant des données potentiellement pertinentes - messageries, serveurs, téléphones professionnels, sauvegardes, prestataires d'infogérance. Sa fonction est double : empêcher la destruction, même routinière, de données dont la disparition serait interprétée comme une entrave, et préserver la matière de la propre investigation de l'entreprise. Un legal hold tardif ou incomplet est l'une des découvertes les plus coûteuses qu'une autorité puisse faire.

À rassembler

- **Copie du mandat ou de l'ordonnance** et de tout document remis par les enquêteurs
- **Inventaire contradictoire** des documents, supports et données saisis
- **Contre-procès-verbal interne** : horaires, lieux, équipe, incidents, contestations formulées
- **Liste des éléments couverts par le secret professionnel** identifiés ou saisis, avec les réserves exprimées
- **Confirmation écrite du legal hold** : périmètre, destinataires, systèmes couverts, date et heure

À ne pas faire

- **Renoncer à l'avocat ou à l'interprète** « pour aller plus vite »
- **Remettre spontanément** des documents excédant le périmètre de la mesure
- **Laisser un cadre improviser des réponses** au nom de l'entreprise pendant la perquisition
- **Supprimer quoi que ce soit après la première mesure**, y compris des données « personnelles » ou « sans rapport »

Erreur classique
Croire que la coopération apparente pendant la perquisition - tout remettre, tout commenter, tout expliquer - « détend la situation ». Les enquêteurs ne notent pas la bonne volonté : ils notent les déclarations. La courtoisie procédurale est une discipline ; **la loquacité est une faute**.

Point clé
Le legal hold n'est pas un acte de coopération avec l'autorité : c'est un acte de **souveraineté sur sa propre information.** Il protège contre le soupçon d'entrave, et il préserve la capacité de l'entreprise à établir elle-même les faits - condition de toutes les décisions stratégiques ultérieures.

03
Cartographier les ressorts et les procédures parallèles

Timing : **premiers jours** · Enjeu : traiter le dossier comme un système - et mobiliser le ne bis in idem là où il existe vraiment

Une enquête transnationale se traite comme un système, non ressort par ressort. La cartographie recense chaque procédure ouverte ou prévisible - pénale, administrative, réglementaire, civile -, son autorité, son stade, ses délais propres, et surtout les canaux par lesquels les informations circulent d'un front à l'autre : entraide judiciaire, équipes communes d'enquête, échanges entre régulateurs, coopération policière, mais aussi circulation informelle - presse, plaignants, concurrents, anciens salariés. Cette cartographie n'est pas un exercice descriptif : elle commande la séquence. Un document produit volontairement devant un régulateur peut être obtenu par un parquet ; une déclaration faite dans une procédure civile étrangère peut alimenter une poursuite pénale ; une transaction conclue dans un ressort peut servir d'aveu dans un autre. La règle opérationnelle est simple à énoncer et exigeante à tenir : aucune déclaration, aucune production, aucune transaction dans un ressort sans analyse préalable de ses effets dans tous les autres.

Le risque de poursuites multiples pour les mêmes faits appelle un traitement technique, non incantatoire. Le principe ne bis in idem, qui interdit de poursuivre ou de punir deux fois la même personne pour les mêmes faits, n'a pas de portée universelle : entre États, il ne s'applique que là où un instrument le prévoit. Dans l'espace européen, deux textes structurent la matière : l'article 54 de la Convention d'application de l'accord de Schengen, qui interdit de nouvelles poursuites contre une personne définitivement jugée dans un autre État partie, sous les conditions qu'il énonce, notamment l'exécution de la sanction, et sous réserve des déclarations par lesquelles un État peut, au titre de son article 55, ne pas être lié notamment pour des faits commis en tout ou partie sur son territoire ou portant atteinte à ses intérêts essentiels - la France ayant entendu faire une telle déclaration, dont l'opposabilité et la portée doivent être vérifiées dossier par dossier ; la Cour de justice a jugé qu'une déclaration fondée sur l'atteinte à la sécurité ou à d'autres intérêts également essentiels de l'État (article 55, paragraphe 1, sous b) n'est pas contraire aux articles 50 et 52, paragraphe 1, de la Charte et peut, sous conditions, s'appliquer à des poursuites relatives à une organisation criminelle se livrant exclusivement à la criminalité financière (CJUE, 23 mars 2023, MR, C-365/21) ; et l'article 50 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, qui consacre le principe au niveau du droit de l'Union, tel qu'interprété par la Cour de justice dans une jurisprudence attentive à l'identité des faits matériels et à l'existence d'une décision définitive, mais qui admet, dans les conditions de l'article 52, paragraphe 1, de la Charte, un cumul de poursuites et de sanctions de nature pénale - notamment administratives et pénales -

prévu par la loi, poursuivant des objectifs complémentaires, assorti de règles de coordination et proportionné (CJUE, gr. ch., 20 mars 2018, *Menci*, C-524/15). Hors de cet espace, en revanche, aucune règle générale n'empêche des poursuites parallèles ou successives - et la pratique des grandes affaires économiques montre que les autorités de plusieurs ressorts peuvent sanctionner les mêmes conduites, la coordination éventuelle des sanctions relevant de leur pratique discrétionnaire plus que d'une obligation juridique. Le droit français n'apporte qu'un tempérament étroit : dans les seuls cas de compétence fondés sur la nationalité de l'auteur ou de la victime (art. 113-6 et 113-7 du code pénal), aucune poursuite ne peut être exercée contre la personne qui justifie avoir été jugée définitivement à l'étranger pour les mêmes faits et, en cas de condamnation, que la peine a été subie ou prescrite (art. 113-9) ; ce tempérament ne joue pas lorsque l'infraction est réputée commise sur le territoire de la République parce qu'un de ses faits constitutifs y a eu lieu (art. 113-2), situation fréquente en matière de corruption et de blanchiment transnationaux. La défense doit donc plaider le ne bis in idem là où il est du droit positif, et négocier la prise en compte des sanctions étrangères là où il n'est qu'un argument d'équité.

La cartographie intègre enfin les mécanismes de remise et de signalement : mandat d'arrêt européen régi par la décision-cadre 2002/584/JAI, avec le contrôle que la Cour de justice a progressivement organisé sur les défaillances de l'État d'émission ; demandes d'extradition hors Union ; notices et diffusions dans les systèmes de coopération policière, traitées dans le guide Praxis consacré à INTERPOL. Pour un dirigeant exposé, la liberté de circulation devient elle-même une question juridique : chaque déplacement s'apprécie ressort par ressort, en fonction des signalements possibles et des traités d'extradition applicables. Négliger cette dimension, c'est risquer de transformer une escale technique en contentieux de remise subi dans une juridiction que l'on n'a pas choisie.

CAS-TYPE · FRONTS SIMULTANÉS

Perquisitions simultanées dans *deux ressorts*

Configuration anonymisée inspirée de la pratique publique des autorités de poursuite en matière économique et financière.

Profil

Groupe industriel dont la société mère est établie dans un État européen et la filiale commerciale dans un État tiers ; le même marché public est visé par les deux autorités.

Dispositif

Perquisitions coordonnées le même jour au siège et dans la filiale ; saisies massives de messageries ; auditions immédiates de cadres dans les deux ressorts, sous des statuts procéduraux différents ; demande d'entraide révélée incidemment par les scellés.

Analyse

La simultanéité signale une coordination inter-autorités préexistante : le dossier est plus avancé que ne le suggère chaque procédure prise isolément. Les déclarations faites dans un ressort seront lues dans l'autre ; les régimes du secret professionnel applicables aux documents saisis diffèrent ; le risque de poursuites parallèles doit être traité dès l'origine, le ne bis in idem n'étant garanti, sous ses conditions et sous réserve des déclarations de l'article 55, qu'à l'intérieur de l'espace couvert par l'article 54 de la Convention d'application de Schengen.

Réponse type

Coordination unique immédiate des conseils des deux ressorts ; consolidation des inventaires de saisie ; gel des déclarations sur le fond ; analyse croisée des régimes de privilège avant toute production ; qualification de la demande d'entraide sous-jacente et de ses voies de contestation (étape 05).

> *Point clé*

> Le ne bis in idem transnational est un principe à **géométrie territoriale** : effectif, sous les conditions de ces textes et sous réserve des déclarations admises par l'article 55 de la Convention d'application, dans l'espace Schengen et le droit de l'Union (article 54 de la Convention d'application, article 50 de la Charte), il n'existe entre la plupart des autres ressorts qu'à l'état d'argument. La stratégie de défense doit être construite pour le monde tel qu'il est : des poursuites parallèles y sont juridiquement possibles.

04

Sécuriser le secret professionnel et les privilèges dans un dossier multi-ressorts

Timing : **premiers jours, puis continu** · Enjeu : savoir, document par document, ce qui est protégé où - avant que la question ne soit tranchée par une saisie

Aucune notion n'est plus trompeuse, dans un dossier transnational, que celle de « confidentialité des échanges avec les avocats ». Elle existe partout, mais elle ne recouvre nulle part le même périmètre. En France, le secret professionnel de l'avocat couvre les correspondances entre l'avocat et son client ; la loi n° 2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire a consacré dans le code de procédure pénale la protection du secret de la défense et du conseil et encadré les perquisitions visant les avocats et les saisies de correspondances couvertes, avec des voies de contestation dédiées - un renforcement réel, mais expressément borné : le législateur a écarté l'opposabilité du secret de l'activité de conseil aux mesures d'enquête et d'instruction portant sur une liste fermée d'infractions - fraude fiscale, corruption, trafic d'influence, financement du terrorisme et blanchiment de ces délits -, mais seulement lorsque les consultations, correspondances ou pièces établissent elles-mêmes leur utilisation aux fins de commettre ou de faciliter ces infractions (art. 56-1-2 du code de procédure pénale) - précisément les qualifications qui dominent les dossiers décrits par ce guide. Le lecteur exposé à une enquête de cette nature ne doit donc ni surestimer, en France, la protection de ses documents de conseil, ni y renoncer. Le paysage français a par ailleurs évolué pour les juristes d'entreprise : la loi n° 2026-122 du 23 février 2026, déclarée conforme sous réserves par le Conseil constitutionnel (décision n° 2026-900 DC du 18 février 2026), crée une confidentialité des consultations juridiques des juristes d'entreprise, sous des conditions strictes tenant à la qualification du rédacteur, au destinataire de la consultation et à sa mention formelle ; opposable dans les procédures civiles, commerciales et administratives, y compris à une autorité administrative française ou étrangère, elle ne l'est ni en matière pénale ni en matière fiscale, ni aux autorités de l'Union dans l'exercice de leurs pouvoirs de contrôle. Son entrée en vigueur est fixée par décret en Conseil d'État, et au plus tard le premier jour du douzième mois suivant la promulgation, soit le 1er février 2027 ; à la date du 29 octobre 2026, ce décret n'a pu être identifié par la

présente mise à jour, et l'applicabilité du régime doit être vérifiée à la date de chaque acte. Dans les systèmes de common law, le legal professional privilege appartient au client et se décline en privilège du conseil juridique et privilège du contentieux, avec des règles fines sur qui, dans une organisation, incarne « le client ». Aux États-Unis, la jurisprudence issue de l'arrêt Upjohn de la Cour suprême (1981) protège les communications échangées dans le cadre d'une enquête interne dirigée par des avocats, y compris avec des salariés, dès lors qu'elles visent à fournir un conseil juridique à l'entreprise - protection puissante mais fragile, car elle peut être perdue par renonciation, notamment lorsque l'entreprise partage ses conclusions avec les autorités.

Le droit de l'Union ajoute une ligne de fracture que les groupes internationaux sous-estiment très largement : dans les procédures de concurrence de l'Union, la Cour de justice a jugé, dans l'arrêt Akzo Nobel (C-550/07 P, 2010), que les communications avec un juriste interne ne bénéficient pas de la protection de la confidentialité, celle-ci étant réservée aux échanges avec un avocat indépendant, c'est-à-dire non lié à son client par un rapport d'emploi. La portée de l'arrêt est propre au droit de la concurrence de l'Union, mais sa leçon est générale : un même courriel du directeur juridique peut être protégé dans un ressort, saisissable dans un autre, et produit dans un troisième. La conséquence opérationnelle est une cartographie documentaire : identifier, pour chaque catégorie de documents sensibles - analyses de risque, comptes rendus d'entretiens, rapports d'enquête interne, échanges avec les juristes internes, correspondances avec les conseils externes de chaque ressort -, le régime de protection applicable dans chaque procédure ouverte ou prévisible, et organiser en conséquence la création, la circulation et la conservation des documents.

Trois disciplines pratiques en découlent. Première discipline : faire créer les documents sensibles sous le régime le plus protecteur raisonnablement disponible - ce qui implique, dans la plupart des configurations, que l'enquête interne soit dirigée par des avocats indépendants et que les analyses à haut risque transitent par eux, le juriste interne conservant un rôle essentiel d'orchestration mais non de réceptacle final des documents les plus exposés. Deuxième discipline : maîtriser la circulation - chaque transmission d'un document protégé vers un ressort qui ne le protège pas, vers un tiers (auditeur, assureur, banquier, consultant) ou vers un trop grand nombre de destinataires internes affaiblit ou détruit la protection ; les renonciations partielles consenties à une autorité dans le cadre d'une coopération doivent être négociées en en mesurant les effets dans les autres ressorts. Troisième discipline : préparer la contestation - étiquetage systématique des documents couverts, procédures internes de réaction en cas de saisie, connaissance des voies de recours de chaque ressort permettant de faire trancher la question du privilège avant que l'autorité n'exploite les pièces.

À rassembler

- **Cartographie des régimes de protection** applicables dans chaque ressort concerné, par catégorie de documents
- **Inventaire des documents sensibles existants** : qui les a créés, sous quel régime, qui les détient
- **Registre des transmissions** : à qui chaque document protégé a été communiqué, quand, sous quelle réserve
- **Protocole écrit de création documentaire** pour la suite du dossier : qui écrit quoi, sous la direction de qui

À ne pas faire

- **Supposer que le régime français ou américain « suit » le document** à l'étranger - chaque ressort applique son propre régime
- **Faire porter les analyses les plus sensibles par les seuls juristes internes** dans un dossier comportant un volet concurrence de l'Union
- **Diffuser les conclusions d'enquête interne** au-delà du cercle strictement nécessaire
- **Étiqueter « confidentiel - avocat » des documents qui ne le sont pas** : l'étiquetage abusif décrédibilise les revendications fondées

À retenir

Le privilège ne se plaide pas après la saisie : il se **construit avant la création du document**. Qui écrit, sous la direction de qui, pour quelle finalité, vers quels destinataires - ces quatre choix, faits au bon moment, déterminent ce que les autorités de chaque ressort pourront lire.

Éclairage

La leçon de l'arrêt **Akzo Nobel** dépasse le droit de la concurrence : elle rappelle que le statut de celui qui écrit, combiné à la nature de la procédure, détermine la protection de ce qui est écrit - ce que confirme, en France, la loi du 23 février 2026, dont l'application est différée au plus tard au 1er février 2027 et qui ne protégera les consultations des juristes d'entreprise qu'hors du champ pénal et fiscal. Dans un groupe international, l'architecture des flux d'information juridique - interne ou externe, ressort par ressort - est une décision stratégique, pas une commodité d'organisation.

Pour aller plus loin avec le cabinet
Une enquête transnationale ne se qualifie pas depuis un guide. Si une mesure est en cours ou si plusieurs ressorts sont déjà actifs, la coordination doit être établie avant la prochaine décision - pas après.

Faire qualifier votre situation

05

Contrôler la régularité de l'entraide et de la coopération

Timing : **dès la première demande** · Enjeu : l'exécution d'une demande étrangère n'est pas automatique - et la coopération sauvage encore moins

La circulation transnationale des preuves emprunte des canaux juridiques précis, et chacun a ses conditions, ses motifs de refus et ses voies de contestation. Le socle conventionnel européen demeure la Convention européenne d'entraide judiciaire en matière pénale de 1959, complétée par ses protocoles et, dans l'Union, par des instruments de reconnaissance mutuelle dont la décision d'enquête européenne (directive 2014/41/UE du 3 avril 2014) est l'expression la plus aboutie pour les mesures d'investigation. Pour la preuve informatique, la Convention de Budapest sur la cybercriminalité de 2001 organise la conservation rapide et la divulgation des données - son deuxième Protocole additionnel, relatif à la preuve électronique et ouvert à la signature le 12 mai 2022, ne liant que les États qui l'ont ratifié ; le Conseil de l'Europe faisait état de quatre ratifications au 15 avril 2026 sans annoncer son entrée en vigueur, et son état doit être vérifié sur le bureau des traités à la date de l'acte -, tandis que le règlement (UE) 2023/1543 et la directive (UE) 2023/1544 - le paquet dit « e-evidence » - instituent des injonctions européennes de production et de conservation adressées directement aux fournisseurs de services établis ou représentés dans l'Union. Ce dernier régime - le règlement est applicable depuis le 18 août 2026 et la directive devait être transposée au plus tard le 18 février 2026, l'état de sa transposition dans chaque État membre devant être vérifié à la date de l'acte - modifie une donnée structurelle : la preuve électronique peut désormais, dans le périmètre du règlement, être requise sans passer par l'autorité de l'État où réside le fournisseur, ce qui déplace le contrôle de régularité vers des mécanismes nouveaux que la défense devra apprendre à actionner. La prudence commande de vérifier, dossier par dossier, quel régime était effectivement applicable à la date de chaque acte.

Face à une demande d'entraide exécutée en France ou dans un autre État requis, la défense contrôle méthodiquement : la base juridique invoquée et son applicabilité ; le périmètre de la demande et celui, parfois plus large, de son exécution ; la double incrimination lorsqu'elle conditionne les mesures coercitives ; la proportionnalité ; les motifs de refus opposables par l'État requis - souveraineté, ordre public, nature politique ou fiscale des faits selon les instruments ; et le respect des garanties fondamentales, l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme ne pouvant toutefois être invoqué contre le concours apporté à une procédure étrangère que dans des limites étroites. Les voies de contestation ouvertes à la personne visée varient selon les ressorts et sont rarement directes ; elles existent néanmoins - contestation des saisies, recours contre les décisions de transmission, exclusion ultérieure des preuves irrégulièrement obtenues - et leur exercice suppose d'avoir documenté chaque irrégularité au moment où elle se produit.

Le versant le plus délicat est la coopération hors entraide : la demande adressée directement à l'entreprise par une autorité étrangère - questionnaire, subpoena, demande « volontaire » de documents - sans passer par les canaux interétatiques. C'est ici que la loi française n° 68-678 du 26 juillet 1968, dite loi de blocage, prend toute sa portée : sous réserve des traités ou accords internationaux et des lois et règlements en vigueur, elle interdit à toute personne de demander, de rechercher ou de communiquer des documents ou renseignements d'ordre économique, commercial, industriel, financier ou technique tendant à la constitution de preuves en vue de procédures judiciaires ou administratives étrangères ou dans le cadre de celles-ci - que la demande émane d'une autorité publique ou d'une partie privée -, sous peine de six mois d'emprisonnement et de 18 000 euros d'amende, portée à 90 000 euros pour les personnes morales. Depuis le 1er avril 2022, en application du décret n° 2022-207 du 18 février 2022, l'entreprise saisie d'une telle demande doit en informer sans délai le Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE), guichet unique qui rend en principe dans le mois un avis sur l'applicabilité de la loi ; cette obligation n'est pas assortie de sanction propre, mais son omission prive l'entreprise d'un avis qu'elle peut opposer à l'autorité étrangère, et cette saisine est le premier acte de toute réponse. Longtemps considérée comme peu appliquée, elle a été réactivée, par la réforme réglementaire entrée en vigueur le 1er avril 2022, comme instrument de canalisation des demandes étrangères, avec un dispositif d'accompagnement administratif des entreprises sollicitées. Pour l'entreprise, la loi de blocage est à double tranchant : elle offre un fondement légitime pour refuser une transmission directe et exiger le passage par l'entraide, mais elle ne fait pas disparaître la pression de l'autorité étrangère, qui peut tirer des conséquences procédurales du refus dans son propre ressort. L'arbitrage - transmettre par les canaux réguliers, négocier le périmètre, invoquer le blocage - est un arbitrage de stratégie contentieuse, qui se prend en mesurant l'exposition dans les deux ressorts à la fois, et jamais sous la seule pression du calendrier de l'autorité requérante. Il se double d'une contrainte propre aux données personnelles : le règlement (UE) 2016/679 encadre les transferts vers les autorités d'États tiers, son article 48 subordonnant en principe la reconnaissance des décisions étrangères exigeant des transferts à l'existence d'un accord international tel qu'un traité d'entraide, sans préjudice des autres fondements de transfert du chapitre V, notamment les dérogations de l'article 49, d'interprétation stricte, dont la justification doit être documentée (lignes directrices 02/2024 du Comité européen de la protection des données).

À rassembler

- **Texte intégral de chaque demande** reçue, avec sa base juridique revendiquée et son périmètre exact
- **Analyse du canal** : entraide régulière, instrument de reconnaissance mutuelle, injonction e-evidence, ou sollicitation directe hors canaux
- **Inventaire des données demandées** : localisation, nature, présence de données personnelles et de documents protégés
- **Chronologie des exécutions** et de toute mesure excédant la demande

À ne pas faire

- **Répondre directement à une autorité étrangère** sans analyse de la loi de blocage, du RGPD et des privilèges
- **Exécuter au-delà du périmètre demandé** « pour montrer sa bonne foi »
- **Laisser passer sans réserve** une irrégularité d'exécution - elle fonde les contestations ultérieures
- **Ignorer le calendrier** : certaines voies de contestation sont enfermées dans des délais brefs - en France, vingt-quatre heures pour le recours contre la décision du juge des libertés et de la détention sur une saisie contestée au titre du secret (art. 56-1 CPP, qui ne fixe pas le point de départ de ce délai : par prudence, le recours doit être formé dans les vingt-quatre heures de la décision, sans attendre sa notification) et quatre mois pour les nullités de l'instruction (art. 173-1 CPP, pour les requêtes formulées depuis le 23 octobre 2026 ; point de départ et fenêtre de l'art. 175 précisés à l'étape 11), au-delà desquels la contestation est irrecevable, sauf, pour les nullités de l'instruction, lorsque la personne n'aurait pu connaître le moyen

CAS-TYPE · COOPÉRATION HORS CANAUX

Entreprise sollicitée *directement* par une autorité étrangère

Configuration anonymisée inspirée de la pratique publique des autorités de poursuite et de régulation.

Profil	Société française, filiale d'un groupe coté à l'étranger, destinataire d'une demande de production de documents adressée directement par une autorité de poursuite étrangère dans une enquête visant la société mère.
Dispositif	Demande « volontaire » assortie d'un délai court et de la mention que le défaut de coopération sera pris en compte ; documents demandés incluant des courriels de salariés, des données commerciales sensibles et des échanges avec les juristes internes.
Analyse	Transmission directe prohibée en principe par la loi n° 68-678 du 26 juillet 1968 hors canaux d'entraide ; transferts de données personnelles encadrés par le règlement (UE) 2016/679 ; documents partiellement couverts par des régimes de protection divergents selon les ressorts ; mais pression réelle de l'autorité requérante, dont la politique de coopération valorise la remise volontaire.
Réponse type	**Réponse écrite structurée** invoquant le cadre légal français et proposant le passage par l'entraide ; information sans délai du SISSE et dialogue avec les autorités françaises compétentes sur l'application de la loi de blocage ; négociation du périmètre et du calendrier ; revue de privilège et conformité RGPD avant toute transmission par les canaux réguliers ; coordination avec la défense de la société mère dans le ressort requérant.

Éclairage

La loi de blocage n'est ni un talisman ni une fiction : elle est un **instrument de canalisation**. Bien utilisée, elle transforme une sollicitation sauvage en procédure d'entraide contrôlable - avec ses motifs de refus, son périmètre négociable et ses garanties. Mal utilisée, elle expose à un bras de fer perdu d'avance avec une autorité qui dispose d'autres leviers.

06

Décider d'une enquête interne : périmètre, mandat, indépendance

Timing : **premières semaines** · Enjeu : une enquête interne est une décision stratégique majeure - pas un réflexe de conformité

L'enquête interne est devenue le pivot des dossiers transnationaux : les autorités l'attendent, les mécanismes de justice négociée la valorisent, et elle est souvent le seul moyen pour l'entreprise de savoir ce qui s'est réellement passé avant de décider quoi que ce soit. Mais c'est précisément parce qu'elle est devenue un standard qu'il faut rappeler qu'elle est d'abord une décision - et une décision grave. Une enquête interne crée de la matière : des comptes rendus d'entretiens, des analyses, des conclusions, qui pourront être saisis, réclamés par les autorités, exigés par des parties civiles ou des actionnaires, et dont le régime de protection dépend entièrement de la manière dont l'enquête a été structurée (étape 04). Une enquête mal cadrée peut documenter la responsabilité de l'entreprise sans lui donner les moyens d'en tirer un bénéfice de coopération ; une enquête bien cadrée éclaire la décision, protège ce qui peut l'être et construit la position de négociation.

La décision se prend sur quatre paramètres. Le déclencheur, d'abord : alerte interne - dont le traitement obéit au cadre européen de protection des lanceurs d'alerte, qui interdit les représailles et impose des canaux de recueil -, audit, article de presse, perquisition, demande d'une autorité. Le périmètre, ensuite : quels faits, quelle période, quelles entités, quelles personnes - un périmètre trop étroit décrédibilise l'enquête auprès des autorités, un périmètre trop large la rend interminable et crée de la matière sur des sujets que personne ne demandait d'ouvrir ; le périmètre initial doit être écrit, motivé, et ses extensions décidées formellement. Le mandat, troisième paramètre : qui commande l'enquête - direction générale, comité d'audit, comité ad hoc d'administrateurs indépendants - et qui la conduit ; lorsque des dirigeants sont potentiellement impliqués, le mandat ne peut émaner d'eux, et la gouvernance de l'enquête doit être documentée avec le même soin que ses conclusions, car les autorités jugeront l'enquête à sa gouvernance avant de la juger à ses résultats. L'indépendance, enfin : conduite par des avocats extérieurs pour les configurations sensibles - pour

la protection des travaux et pour la crédibilité -, avec des équipes distinctes de celles qui défendent l'entreprise lorsque la configuration l'exige, et des experts (forensique, comptabilité, données) intégrés sous la direction des conseils afin que leurs travaux bénéficient du régime de protection le plus solide disponible.

Un mot enfin sur le calendrier : l'enquête interne vit sous la pression des procédures publiques. Ouvrir une enquête interne après une perquisition n'a pas le même sens ni la même valeur qu'en ouvrir une avant toute procédure ; les autorités françaises comme étrangères apprécient la spontanéité, la célérité et la sincérité de la démarche dans le cadre de leurs politiques publiques de coopération (étape 09). Il faut donc décider vite - mais décider, c'est-à-dire cadrer, et non lancer par réflexe une machine dont on n'a défini ni le maître, ni le périmètre, ni la destination.

> *À retenir*
> Avant d'ouvrir une enquête interne, quatre questions écrites : **qui la commande** (gouvernance sans conflit d'intérêts), **sur quoi elle porte** (périmètre motivé), **qui la conduit** (indépendance et protection des travaux), **à quoi elle est destinée** (décision interne, coopération, défense). Une enquête dont la destination n'est pas pensée produit des documents dont d'autres décideront l'usage.

07

Conduire l'enquête interne selon les standards

Timing : **semaines à mois** · Enjeu : des conclusions utilisables supposent une méthode irréprochable - preuve, entretiens, données, RGPD

Une enquête interne vaut ce que vaut sa méthode. Des conclusions exactes obtenues par des moyens contestables sont des conclusions perdues : contestées par les personnes mises en cause, écartées par les autorités, retournées contre l'entreprise dans les contentieux sociaux et civils qui suivent presque toujours. La conduite de l'enquête obéit donc à des disciplines cumulatives, dont aucune n'est optionnelle.

La première discipline est celle de la preuve documentaire et numérique. La collecte s'appuie sur le legal hold posé à l'étape 02 ; elle est exécutée par des spécialistes selon des procédés qui préservent l'intégrité des données - copies forensiques, empreintes numériques, journalisation des accès - et documentée dans une chaîne de conservation qui permettra d'établir, des années plus tard, que la pièce produite est bien celle qui a été collectée, où, quand et par qui. La revue s'organise par protocoles écrits : mots-clés, périodes, détenteurs, traitement des documents privilégiés identifiés en cours de revue. Ces exigences rejoignent celles

des protocoles internationaux d'établissement des faits examinés à l'étape 08 : la vérification, la traçabilité et la préservation y sont les conditions mêmes de la valeur probante.

La deuxième discipline est celle des entretiens. Les personnes entendues doivent savoir qui conduit l'entretien et pour le compte de qui : dans la pratique inspirée de la jurisprudence américaine Upjohn, l'avertissement donné au salarié précise que l'avocat représente l'entreprise et non le salarié, que l'entretien est protégé au bénéfice de l'entreprise et que celle-ci peut décider seule d'en divulguer le contenu. Au-delà de cette pratique, la loyauté commande d'informer la personne de l'objet de l'entretien, de lui permettre d'être assistée lorsque sa situation l'exige, et de consigner fidèlement ses déclarations ; en droit français, les entretiens s'articulent en outre avec le droit du travail - pouvoir de direction, discipline, protection contre les procédés déloyaux - et les usages professionnels encadrant les enquêtes internes conduites par des avocats. Un délai doit être surveillé dès l'ouverture : en France, aucun fait fautif ne peut donner lieu à lui seul à l'engagement de poursuites disciplinaires au-delà de deux mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance, à moins que ce fait ait donné lieu dans le même délai à l'exercice de poursuites pénales (art. L. 1332-4 du code du travail) - ce qui suppose la mise en mouvement de l'action publique, une plainte simple ne suffisant pas ; l'enquête interne ne retarde ce point de départ que si elle est nécessaire pour connaître la réalité et l'ampleur des faits, et la sanction engagée hors délai, en l'absence de poursuites pénales exercées dans ce délai, est dépourvue de fondement. Un entretien conduit brutalement ou obtenu par surprise fragilise l'enquête entière : il devient l'argument central de la contestation.

La troisième discipline est celle des données personnelles. Une enquête interne est un traitement de données au sens du règlement (UE) 2016/679, et chacun de ses principes s'y applique : base juridique du traitement - le plus souvent l'intérêt légitime, apprécié par une mise en balance documentée, mais complété, dès lors que l'enquête porte sur des soupçons d'infraction, par le régime restrictif des données relatives aux infractions (article 10 du règlement et, en France, loi Informatique et libertés), qui limite les personnes autorisées à les traiter -, minimisation qui interdit les collectes indiscriminées et impose de filtrer les messageries plutôt que de les absorber, limitation des finalités, information des personnes selon des modalités compatibles avec les nécessités de l'enquête, durées de conservation définies, sécurité des données, et encadrement strict des transferts hors de l'Union - question critique dès que l'enquête alimente une défense ou une coopération dans un État tiers, où se combinent les exigences du chapitre du règlement relatif aux transferts, l'article 48 sur les décisions d'autorités étrangères, et la loi de blocage examinée à l'étape 05. La conformité RGPD de l'enquête n'est pas une contrainte périphérique : une collecte irrégulière expose l'entreprise à un contentieux supplémentaire et fournit aux personnes mises en cause un moyen de contestation massif.

À rassembler

- **Protocole d'enquête écrit** : gouvernance, périmètre, méthode de collecte et de revue, traitement des privilèges
- **Chaîne de conservation** pour chaque support collecté : origine, date, opérateur, empreinte, stockage
- **Trames d'entretien** et avertissements donnés, comptes rendus établis selon un format constant
- **Documentation RGPD** : base juridique, mise en balance, information des personnes, registre, analyse des transferts

À ne pas faire

- **Collecter « tout, au cas où »** : la minimisation est une obligation, et l'excès de collecte un risque autonome
- **Conduire des entretiens sans avertissement** sur le rôle des conseils et le bénéficiaire de la protection
- **Promettre la confidentialité absolue** à un salarié entendu - l'entreprise peut devoir divulguer
- **Transférer les données de l'enquête hors de l'Union** sans analyse préalable des fondements du transfert

CAS-TYPE · ENQUÊTE RETOURNÉE

Enquête interne dont les conclusions sont *saisies*

Configuration anonymisée inspirée de la pratique publique des juridictions saisies de contestations de saisies.

Profil Groupe de services ayant conduit, via un cabinet d'audit mandaté directement par la direction générale, une enquête interne sur des soupçons de corruption dans une filiale ; rapport final diffusé au comité exécutif et à plusieurs directions.

Dispositif Perquisition ultérieure au siège ; saisie du rapport, des comptes rendus d'entretiens et des échanges de préparation ; exploitation du rapport par l'accusation comme feuille de route, et par les dirigeants mis en cause comme preuve que l'entreprise « savait ».

Analyse	Travaux conduits hors la direction d'avocats et largement diffusés : protection difficilement revendicable dans plusieurs ressorts ; entretiens menés sans avertissements : loyauté contestée ; gouvernance émanant de dirigeants potentiellement concernés : indépendance douteuse. L'enquête, exacte sur les faits, est devenue une pièce à charge non maîtrisée.
Réponse type	**Contestation des saisies** dans les limites du ressort ; reconstruction d'une enquête sous direction d'avocats avec gouvernance indépendante ; stratégie de coopération repensée pour reprendre l'initiative sur le récit des faits ; pour l'avenir : protocole de structuration préalable de toute enquête sensible (étapes 04 et 06).

> *Erreur classique*
> Confier l'enquête sensible « aux équipes internes, pour garder la main ». C'est l'inverse qui se produit : travaux saisissables, entretiens contestés, conclusions non protégées. On garde la main sur une enquête en **structurant sa protection**, pas en la gardant près de soi.

08

Établir les faits selon les protocoles internationaux

Timing : **selon la configuration du dossier** · Enjeu : une investigation conduite selon les standards internationaux produit une preuve dont la méthode est vérifiable, ce qui renforce son poids devant les organes internationaux et dans la négociation, sous réserve des règles de recevabilité propres à chaque forum

Certains dossiers exigent plus qu'une enquête interne : ils exigent un établissement des faits opposable - parce que les faits sont contestés entre États, parce qu'ils fonderont une saisine internationale, parce qu'ils documentent des violations graves des droits de l'homme, ou parce que l'entreprise ou la personne visée doit opposer sa propre version des faits à celle d'une autorité hostile. Pour ce travail, il existe des standards internationaux publiés, éprouvés et reconnus par les organes internationaux, et il y a tout intérêt à les intégrer à la défense pénale transnationale : l'établissement des faits n'y est pas un exercice militant, mais une technologie probatoire.

Trois protocoles structurent la matière. Le Protocole de Berkeley sur les enquêtes numériques en sources ouvertes, publié en 2020 (HR/PUB/20/2, édition imprimée de 2022) par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Human Rights Center de l'Université de Californie à Berkeley, fixe la méthodologie de l'investigation en ligne : identification et préservation des contenus avant leur disparition - archivage horodaté, empreintes numériques, journalisation de la démarche -, vérification par recoupement des sources, géolocalisation et chronolocalisation des images, évaluation de la fiabilité, traçabilité complète permettant à un tiers de refaire le chemin, et minimisation des risques pour les personnes apparaissant dans les contenus. Le Protocole d'Istanbul, dans sa version révisée publiée en 2022, est le standard des Nations Unies pour l'enquête et la documentation efficaces sur la torture et les mauvais traitements : il organise la documentation médicale et psychologique des allégations, l'évaluation de la concordance entre les constatations et le récit, et les garanties d'indépendance de l'examen. Le Protocole du Minnesota, dans sa version de 2016, encadre l'enquête sur les morts potentiellement illégales : obligation d'enquête prompte, effective, indépendante et transparente, préservation des scènes et des preuves, autopsies conformes aux standards, protection des témoins. Ces deux derniers protocoles irriguent la jurisprudence des organes internationaux de protection, qui s'y réfèrent pour apprécier la qualité des enquêtes nationales.

Pour le lecteur de ce guide, ces protocoles ont trois usages opérationnels. Usage offensif : documenter selon ces standards les violations subies - détention arbitraire d'un dirigeant à l'étranger, mauvais traitements, procédure fabriquée - donne aux saisines internationales ultérieures une base probatoire méthodologiquement reconnue, que les organes de protection sont habitués à évaluer, et prive l'État mis en cause de l'argument facile de la preuve militante. Usage défensif : opposer à un récit accusatoire une contre-enquête conduite selon des standards publics - sources vérifiées, chaîne de conservation, méthodologie documentée - déplace le débat du terrain des affirmations vers celui de la méthode, où une défense rigoureuse a l'avantage. Usage critique, enfin : ces protocoles fournissent la grille d'évaluation des preuves adverses - une pièce numérique non vérifiée, une capture d'écran sans métadonnées, un rapport médical non conforme aux standards d'Istanbul se contestent d'autant mieux que l'on maîtrise le standard auquel ils auraient dû répondre. Dans tous les cas, la règle de la preuve numérique est constante : collecter tôt - les contenus en ligne disparaissent -, préserver intègre - empreintes, horodatage, archivage -, documenter tout - la méthode fait la valeur. Toute contre-enquête conduite pendant une procédure pénale doit en outre être cadrée par les conseils : la prise de contact avec des témoins, la collecte de données personnelles et l'usage de contenus en ligne obéissent à des limites pénales et de protection des données dont la méconnaissance ruinerait la preuve et exposerait son auteur.

Éclairage

Les protocoles d'établissement des faits sont à la preuve ce que les normes comptables sont aux comptes : ils ne garantissent pas la vérité, mais ils rendent la démonstration **auditable**. Devant un organe international comme dans une négociation avec une autorité, une preuve auditable vaut structurellement plus qu'une preuve simplement affirmée.

Avant toute décision de coopération, toute ouverture d'enquête interne sensible, toute réponse à une autorité étrangère et toute production de documents multi-ressorts.

Quand solliciter Hennebel Avocats

Le choix entre coopérer et se défendre, le cadrage d'une enquête interne et l'arbitrage entre les ressorts engagent le dossier de manière difficilement réversible. Le cabinet peut intervenir en conseil direct ou en co-conseil avec les pénalistes, fiscalistes, spécialistes forensiques et conseils en communication de crise, selon la configuration du dossier. Les situations urgentes sont examinées en priorité.

Solliciter le cabinet

09

Arbitrer coopération et auto-dénonciation : CJIP, DPA, logiques comparées

Timing : **révélation dès que les soupçons sont crédibles ; négociation après l'établissement des faits** · Enjeu : la justice négociée récompense la coopération, mais chaque système la récompense différemment - et le bénéfice de la révélation spontanée se perd avec le temps

La justice pénale économique est devenue, dans les grands ressorts, une justice de la négociation. La France dispose depuis la loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » de la convention judiciaire d'intérêt public de l'article 41-1-2 du code de procédure pénale : accord conclu entre le procureur et la personne morale, sans reconnaissance de culpabilité, validé par un juge, comportant une amende d'intérêt public proportionnée

aux avantages tirés des manquements, dans la limite de 30 % du chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois derniers chiffres d'affaires annuels connus à la date du constat de ces manquements et, le cas échéant, un programme de mise en conformité exécuté sous le contrôle de l'Agence française anticorruption ; les lignes directrices du parquet national financier du 16 janvier 2023 précisent les conditions dans lesquelles la coopération et la révélation spontanée des faits, attendue dans un délai raisonnable à compter de leur connaissance par l'entreprise, sont prises en compte, et annoncent que le parquet entend appliquer le plafond au chiffre d'affaires consolidé du groupe. Elles attendent notamment la remise du rapport d'enquête interne ou la communication détaillée de son contenu, ainsi qu'une coordination avec le parquet avant les entretiens des personnes physiques : l'entreprise qui envisage une CJIP doit l'intégrer dès le cadrage de son enquête (étape 06), car la protection construite à l'étape 04 aura alors vocation à être levée. Le Royaume-Uni pratique le deferred prosecution agreement introduit par le Crime and Courts Act de 2013 : poursuites engagées puis suspendues sous conditions, sous contrôle judiciaire substantiel - le juge appréciant si l'accord est dans l'intérêt de la justice et si ses termes sont équitables. Les lignes directrices du Serious Fraud Office du 24 avril 2025 annoncent qu'une entreprise qui se révèle spontanément et promptement et coopère pleinement sera, sauf circonstances exceptionnelles, invitée à négocier un tel accord plutôt que poursuivie. Les États-Unis, enfin, ont fait de la poursuite négociée le régime ordinaire : la politique de « corporate enforcement » du Department of Justice, étendue à l'ensemble de ses composantes pénales le 10 mars 2026, ouvrait, dans cette version, une voie de déclination à l'entreprise qui s'est spontanément révélée, a pleinement coopéré - y compris en identifiant toutes les personnes physiques responsables, quel que soit leur rang - et a remédié, en l'absence de circonstances aggravantes, dans un système où le procureur dispose d'une latitude considérable et le juge d'un contrôle plus limité. En matière de corruption transnationale, après la suspension ordonnée par l'Executive Order 14209 du 10 février 2025, les lignes directrices du 9 juin 2025 ont concentré les poursuites fondées sur le Foreign Corrupt Practices Act sur les atteintes aux intérêts américains, notamment le préjudice subi par des entreprises américaines évincées par la corruption d'un concurrent étranger : pour un groupe non américain, l'exposition ne disparaît pas, elle se déplace. Ces politiques, révisées à un rythme soutenu, doivent être vérifiées dans leur dernière version publiée par le Department of Justice à la date de la décision.

Ces trois modèles partagent une grammaire - la coopération achète une issue négociée - mais divergent sur l'essentiel. Ils divergent sur la place du juge : substantielle au Royaume-Uni, réelle mais concentrée sur la validation en France, plus restreinte aux États-Unis. Ils divergent sur la reconnaissance des faits : la CJIP n'emporte pas déclaration de culpabilité, ce qui change la portée de l'accord dans les autres ressorts et devant les juridictions civiles. Ils divergent sur le sort des personnes physiques : dans les trois systèmes comparés, la personne morale négocie sa paix sans pouvoir y inclure ses dirigeants - en France, la CJIP est réservée à la personne morale, les personnes physiques restant exposées aux poursuites ; aux États-Unis, la coopération de l'entreprise se mesure précisément à sa contribution à la mise en cause des individus. Ils divergent enfin sur la révélation spontanée : sa valeur est explicite dans les politiques publiées des trois systèmes, mais son prix réel dépend de ce que l'autorité aurait découvert seule - et c'est ici que l'arbitrage devient un exercice de

renseignement autant que de droit : s'auto-dénoncer, c'est parier sur ce que les autorités savent déjà, sur ce qu'elles sauront, et sur la valeur de la primeur.

L'arbitrage est enfin, et surtout, multi-juridictionnel. Une auto-dénonciation dans un ressort est une dénonciation dans tous les autres : les autorités communiquent, les accords sont publics ou le deviennent, et les faits révélés à l'une peuvent fonder les poursuites de l'autre - le ne bis in idem transnational n'offrant, on l'a vu à l'étape 03, qu'une protection territorialement bornée. La séquence est donc décisive : quels ressorts approcher, dans quel ordre, avec quel périmètre de révélation, quelles protections négociées pour les documents remis, et quelle stratégie de cohérence pour que la coopération offerte ici ne devienne pas l'aveu exploité là. Deux calendriers doivent cependant être distingués. La révélation spontanée obéit à une exigence de célérité : la politique du Department of Justice du 10 mars 2026 exige qu'elle intervienne dans un délai raisonnablement bref après la connaissance des faits et avant toute menace imminente de divulgation ou d'enquête, la preuve de ce caractère prompt incombant à l'entreprise, l'encourage avant même l'achèvement de l'enquête interne et, lorsqu'un lanceur d'alerte a signalé les faits en interne puis au Department of Justice, maintient la déclination à condition que l'entreprise se révèle dès que raisonnablement possible et au plus tard cent vingt jours après ce signalement interne ; le Serious Fraud Office attend une révélation prompte et le parquet national financier une révélation dans un délai raisonnable. Attendre l'établissement complet des faits peut donc faire perdre le bénéfice recherché, et ce choix est difficilement réversible. La négociation sur le fond, en revanche, suppose une connaissance suffisante des faits acquise par la propre enquête de l'entreprise (étapes 06 à 08) : on peut se signaler tôt, mais on ne négocie pas la paix sur un terrain que l'on n'a pas reconnu.

À rassembler

- **Établissement interne des faits** consolidé : périmètre, personnes, chronologie, quantification préliminaire
- **Cartographie des mécanismes négociés** disponibles dans chaque ressort concerné et de leurs conditions publiées
- **Analyse de ce que chaque autorité sait probablement** déjà, et par quels canaux
- **Matrice des effets croisés** : conséquences d'une révélation dans chaque ressort sur tous les autres, y compris civils et sociaux

À ne pas faire

- **S'auto-dénoncer sous le coup de l'émotion** d'une découverte interne, sans qualification préalable des faits ni cartographie des ressorts - sans attendre pour autant la fin de l'enquête interne, au risque de perdre le caractère spontané de la révélation
- **Négocier dans un ressort en ignorant les autres** - l'accord d'ici est la pièce d'ailleurs
- **Promettre aux dirigeants que l'accord de l'entreprise les protégera** : il ne le fera pas
- **Remettre les travaux d'enquête interne sans négocier** leur régime et les limites de la renonciation aux protections - en sachant qu'en France cette remise est attendue au titre de la coopération

À retenir

CJIP, DPA et pratique américaine ne sont pas trois guichets d'un même service : ce sont trois **philosophies de la négociation** - sans culpabilité mais sans les dirigeants en France, sous contrôle du juge au Royaume-Uni, sous l'empire du procureur aux États-Unis. La stratégie de coopération se construit sur ces différences, pas malgré elles.

IO

Coordonner la défense de l'entreprise et celle des dirigeants

Timing : **continu - et dès le premier acte** · Enjeu : les intérêts divergent plus tôt qu'on ne le croit, et la divergence non organisée détruit les deux défenses

Dans une enquête transnationale, l'entreprise et ses dirigeants commencent presque toujours par croire que leurs intérêts sont alignés : mêmes faits, même adversaire, même récit. Cette illusion dure jusqu'au premier arbitrage réel - et il vient vite. L'entreprise a intérêt à coopérer, à circonscrire les faits à quelques individus, à démontrer que ses procédures ont été contournées ; le dirigeant a intérêt à démontrer que l'organisation savait, que les pratiques étaient systémiques, que rien ne s'est fait sans validation. Les mécanismes de justice négociée aiguisent structurellement cette divergence : la personne morale peut acheter sa paix - la convention judiciaire d'intérêt public lui est réservée -, tandis que les personnes physiques restent exposées ; et dans la pratique américaine, la valeur de la coopération de l'entreprise se mesure précisément à ce qu'elle livre

sur les individus. Le conflit d'intérêts n'est donc pas un risque hypothétique à surveiller : c'est une donnée structurelle à organiser.

L'organisation repose sur trois principes. Séparation, d'abord : dès qu'une personne physique est identifiable comme exposée, elle doit disposer de son propre conseil, distinct de celui de l'entreprise - un même conseil ne peut défendre des intérêts qui peuvent s'opposer, et les entretiens d'enquête interne rappellent explicitement au salarié que l'avocat de l'entreprise n'est pas le sien (étape 07). La question du financement de la défense des dirigeants - prise en charge par l'entreprise, assurances de responsabilité des mandataires sociaux, avances remboursables - se traite tôt et contractuellement, car elle devient conflictuelle précisément au moment où l'on en a besoin. Coordination, ensuite : la séparation des défenses n'interdit pas leur articulation - accords de défense commune là où les ressorts le permettent, partage d'informations calibré, calendrier concerté - tant que les intérêts restent compatibles ; cette articulation doit être organisée par les conseils, documentée dans les formes du ressort, et révisée à chaque évolution du dossier. En France, lorsque le représentant légal est lui-même poursuivi pour les mêmes faits ou des faits connexes, il peut saisir le président du tribunal judiciaire pour faire désigner un mandataire de justice chargé de représenter la personne morale (art. 706-43 du code de procédure pénale), précaution à envisager dès que les intérêts divergent ; cette faculté n'appartenant qu'au représentant légal poursuivi, les organes de la personne morale doivent, s'il s'abstient, user de leurs propres pouvoirs - l'obliger à présenter la demande, lui retirer son mandat, désigner un autre représentant ou consentir une délégation (décision n° 2020-865 QPC du 19 novembre 2020). Anticipation, enfin : les moments de rupture sont prévisibles - décision de coopérer, remise des conclusions d'enquête interne, négociation d'un accord, mise en examen d'un dirigeant - et chacun doit avoir été préparé : qui saura quoi, qui parlera à qui, et comment la cohérence publique des positions sera préservée sans franchir la ligne de la concertation illicite.

Le cas le plus délicat est celui du dirigeant convoqué comme témoin. Rien n'oblige l'autorité à révéler sa stratégie, et l'audition « en qualité de témoin » d'une personne dont l'exposition est prévisible est une technique d'enquête ordinaire : les déclarations recueillies sans avocat, sans préparation et sans conscience du risque encadrent durablement la suite. L'audition libre relève au contraire, en droit français, du régime du suspect : la personne entendue librement doit être informée de l'infraction soupçonnée, de son droit de se taire et, pour les infractions punies d'emprisonnement, de son droit d'être assistée d'un avocat (art. 61-1 du code de procédure pénale) - droits qu'il lui appartient d'exercer. La règle prudentielle est simple : toute personne dont la position dans l'organigramme la rend susceptible d'être mise en cause se prépare comme si elle l'était déjà - reconstitution des faits avec son conseil, revue de ses propres documents, compréhension de son statut procédural exact et des droits qui s'y attachent dans le ressort concerné.

CAS-TYPE · GLISSEMENT DE STATUT

Dirigeant convoqué comme témoin qui devient *suspect*

Configuration anonymisée inspirée de la pratique publique des autorités de poursuite.

Profil

Directeur financier d'un groupe visé par une enquête sur des flux vers des intermédiaires étrangers ; convoqué « pour éclairer les enquêteurs sur l'organisation des paiements ».

Dispositif

Audition longue, sans avocat, conduite comme un parcours guidé de l'organigramme des validations ; questions de plus en plus précises sur ses propres visas ; seconde convocation, quelques semaines plus tard, sous un statut cette fois coercitif.

Analyse

Le statut de témoin n'emporte pas les garanties du statut de suspect, et les déclarations initiales - précises, techniques, confiantes - sont acquises au dossier. La frontière entre les statuts est poreuse et son franchissement appartient à l'autorité ; l'équité globale de la procédure s'apprécie au regard de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme. En droit français, l'audition comme témoin d'une personne contre laquelle existaient déjà des raisons plausibles de soupçonner (art. 62 du code de procédure pénale) ou, devant le juge d'instruction, des indices graves et concordants (art. 105) méconnaît ces textes et peut être contestée par une requête en nullité formée dans les délais de l'article 173-1 ou, en l'absence d'information, par une exception de nullité présentée avant toute défense au fond et déposée par conclusions écrites au greffe trois jours avant la date prévue de l'audience, à peine d'irrecevabilité sauf les exceptions prévues à l'article 385 ; mais une annulation éventuelle n'efface pas ce que les enquêteurs ont appris.

Réponse type

Conseil personnel distinct dès la première convocation, pour la préparation de l'audition et, lorsque le statut et le ressort le permettent, pour l'assistance ; préparation complète comme si la mise en cause était acquise ; audit de ses propres documents et messageries avant l'audition ; articulation avec la défense de l'entreprise par un accord de coordination documenté ; clarification précoce du financement de sa défense.

> *Erreur classique*
> Attendre le conflit d'intérêts déclaré pour séparer les défenses. À ce stade, le conseil commun détient des confidences des deux parties, la séparation est un déchirement procédural, et l'autorité lit la chronologie : une défense qui se sépare tard est une défense qui a **partagé trop longtemps**.

II

Gérer les suites : garanties, surveillance, recouvrement, réputation

Timing : **continu, jusqu'à l'extinction du dernier front** · Enjeu : l'accord ou le jugement ne clôt pas le dossier - il ouvre sa phase d'exécution

Une enquête transnationale ne s'éteint pas : elle se dénoue front par front, et chaque dénouement engendre ses propres suites. La première famille de suites est procédurale : les garanties invoquées pendant l'enquête - régularité des saisies, respect du secret professionnel, loyauté de la preuve, équité au sens de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme - se plaident dans des fenêtres procédurales étroites : en France, la personne mise en examen - et, dans les mêmes conditions, le témoin assisté et la partie civile à compter de leur première audition puis de leurs auditions ultérieures - doit soulever les nullités de l'instruction dans un délai de quatre mois à compter de la notification de sa mise en examen - ou de la délivrance de la première copie des pièces du dossier si elle l'a demandée dans les sept jours francs de la mise en examen -, ce délai, également de quatre mois, courant, pour les actes postérieurs à l'interrogatoire de première comparution, à compter de la date de chacun des interrogatoires ultérieurs ou de la notification des actes effectuée en application du code, à peine d'irrecevabilité sauf si elle ne pouvait connaître le moyen (art. 173-1 du code de procédure pénale, dans sa rédaction issue de la loi n° 2026-651 du 23 juillet 2026, entrée en vigueur

le 23 octobre 2026 ; le délai antérieur était de six mois). La loi rend le nouveau délai applicable aux requêtes formulées à compter du 23 octobre 2026 (art. 12, V, de la loi) : le critère est la date de la requête, non celle de la mise en examen, de sorte que la personne mise en examen avant cette date dont l'ancien délai de six mois courait encore voit sa requête soumise au délai de quatre mois et s'expose à l'irrecevabilité si ce délai est expiré ; elle doit agir sans attendre et, si le délai de quatre mois est déjà expiré, soutenir que le délai en cours lui demeure applicable ou, à tout le moins, que le délai réduit n'a pu courir qu'à compter de l'entrée en vigueur de la loi, question qu'aucune décision de la Cour de cassation identifiée au 29 octobre 2026 n'avait encore tranchée ; devant le tribunal correctionnel, les exceptions de nullité doivent être présentées avant toute défense au fond et, hors les procédures des articles 395 à 397, déposées par conclusions écrites au greffe trois jours avant la date prévue de l'audience, à peine d'irrecevabilité, sauf si la partie n'a pu connaître ces nullités ou a été citée ou convoquée moins de vingt jours avant cette date (art. 385 du même code) ; et lorsque le tribunal est saisi par une ordonnance de renvoi du juge d'instruction, il ne peut plus, sauf exceptions légales tenant notamment à la méconnaissance de l'article 175, constater les nullités de la procédure antérieure, qui doivent donc être purgées pendant l'information : le délai d'un mois si une personne mise en examen est détenue, de trois mois dans les autres cas, ouvert par l'envoi de l'avis de fin d'information, permet encore de présenter des requêtes en nullité, mais seulement si elles ne sont pas déjà irrecevables en application des articles 82-3 et 173-1, et ferme la voie à son expiration (art. 175 du même code) ; les articles du code de procédure pénale sont cités dans leur numérotation en vigueur au 29 octobre 2026, le code faisant l'objet d'une recodification applicable au 1er janvier 2029 (ordonnance n° 2025-1091 du 19 novembre 2025) ; les preuves obtenues par des canaux irréguliers d'entraide se contestent dans les mêmes fenêtres - devant la juridiction d'instruction dans les délais de l'article 173-1 du code de procédure pénale, ou, lorsque la juridiction de jugement est saisie directement, avant toute défense au fond et, hors les procédures des articles 395 à 397, par conclusions écrites déposées au greffe trois jours avant la date prévue de l'audience, à peine d'irrecevabilité, sauf si la partie n'a pu connaître ces nullités ou a été citée ou convoquée moins de vingt jours avant cette date (article 385 du même code) -, et non au seul moment de leur exploitation ; et le ne bis in idem se soulève dans chaque nouveau ressort qui s'ouvre, avec la géométrie territoriale décrite à l'étape 03. La discipline documentaire des premières heures - inventaires, contre-procès-verbaux, réserves - révèle ici sa valeur : on ne plaide bien, dans des délais qui se comptent en mois et parfois en heures, que ce qui a été consigné à chaud.

La deuxième famille de suites est celle des accords : un accord négocié s'exécute, et son exécution est elle-même une phase à risques. Le programme de mise en conformité imposé par une convention judiciaire d'intérêt public s'exécute sous le contrôle de l'Agence française anticorruption ; les accords étrangers peuvent organiser une surveillance - moniteur indépendant installé dans l'entreprise, obligations de rapport périodique, certification finale -, la division pénale du Department of Justice ayant toutefois, par un mémorandum du 12 mai 2025, subordonné la désignation d'un moniteur à une appréciation plus exigeante de sa nécessité et de son coût. Cette période impose une gouvernance dédiée : le moniteur n'est pas un partenaire mais un organe de contrôle dont les constats remontent à l'autorité ; les manquements aux obligations de l'accord peuvent entraîner sa résolution et la reprise des poursuites ; et les informations produites pour la surveillance circulent -

leur régime de protection doit être pensé avec la même rigueur qu'à l'étape 04. Parallèlement, le volet financier se déploie : exécution des sanctions pécuniaires, articulation des amendes entre ressorts lorsque les autorités acceptent d'imputer les montants déjà payés, gels et confiscations, et, dans les dossiers où l'entreprise est victime - abus commis par des dirigeants, détournements, fraudes de tiers -, recouvrement des avoirs par les canaux civils et pénaux, y compris la coopération internationale en matière de confiscation et de restitution qu'organisent les conventions des Nations Unies contre la criminalité organisée et contre la corruption.

La troisième famille de suites est extra-judiciaire, et elle décide souvent de la survie économique du dossier. Les banques et les assureurs lisent les enquêtes : une mise en cause publique dégrade la notation de conformité, déclenche des revues de relation, parfois des ruptures - chaque rupture non contestée devenant le précédent que l'établissement suivant invoquera. Les bases de conformité privées et la presse archivent tout : le droit applicable à la protection des données offre des leviers de mise à jour et de contextualisation qui se travaillent méthodiquement. La communication, enfin, se coordonne avec la stratégie judiciaire : chaque déclaration publique est une pièce potentielle, chaque silence mal placé un aveu apparent ; la règle est celle d'un récit unique, factuel, tenu dans la durée, administré par un point de contact unique. Les suites sociales - procédures disciplinaires, contentieux prud'homaux des salariés mis en cause ou licenciés, information des instances représentatives - et les suites sociétaires - actions d'actionnaires, responsabilité des mandataires - complètent un paysage que la défense doit avoir cartographié avant de conclure quoi que ce soit : un accord pénal mal calibré peut servir de fondement aux contentieux civils qui suivent.

> *Point clé*
> Un accord négocié n'est pas une sortie : c'est un **régime**. Obligations de conformité, surveillance, rapports, certification - la période post-accord est une procédure à part entière, et son échec rouvre ce que l'accord avait fermé. La gouvernance de l'exécution se conçoit avant la signature.

12

Capitaliser : transformer l'enquête en dispositif de conformité probant

Timing : dès la sortie de crise - et à froid · Enjeu : la même organisation ne doit pas pouvoir produire le même dossier deux fois

La dernière étape est celle que les organisations épuisées par des années de procédure sont le plus tentées d'escamoter : transformer l'expérience en capital. Une enquête transnationale traversée est un audit involontaire, d'une profondeur qu'aucune revue volontaire n'atteint : elle a révélé où les contrôles ont cédé, quelles filiales échappaient à la vue du siège, quels flux d'information juridique n'étaient pas protégés, quelles données étaient introuvables, quels réflexes ont manqué dans les premières heures. Capitaliser, c'est convertir méthodiquement chacune de ces révélations en dispositif - et le faire de manière probante, c'est-à-dire documentée de sorte qu'une autorité future puisse constater la réalité de la transformation.

Le premier chantier est le dispositif de conformité au sens plein : cartographie des risques actualisée à partir des faits réels du dossier, procédures de contrôle des tiers et des flux sensibles, dispositif d'alerte interne effectivement utilisé et protégé, formation ciblée sur les fonctions exposées, et gouvernance de conformité dotée de moyens et d'accès au conseil d'administration - l'ensemble s'inscrivant, pour les entreprises assujetties, dans le cadre français issu de la loi Sapin II et le référentiel publié de l'Agence française anticorruption, et pour les groupes internationaux, dans les attentes documentées des autorités étrangères qui évaluent les programmes de conformité au moment de décider des poursuites. Le caractère probant tient à la trace : décisions datées, budgets, tests d'efficacité, indicateurs de suivi, remédiation des faiblesses constatées - un programme qui ne laisse pas de preuve de son fonctionnement est, aux yeux d'une autorité, un programme de papier.

Le deuxième chantier est la mémoire du dossier lui-même : archivage structuré et protégé de la chronologie, des actes, des inventaires de saisie, des positions prises et de leurs motifs ; conservation des chaînes de preuve constituées ; consolidation des enseignements procéduraux - quels réflexes ont fonctionné, lesquels ont manqué - dans des protocoles de réaction actualisés : plan de perquisition, circuit de legal hold, annuaire de crise, protocole de création documentaire sous privilège (étape 04), gouvernance type d'enquête interne (étape 06). Le troisième chantier est prospectif : veille sur les évolutions normatives qui redessinent l'exposition - au 29 octobre 2026 : montée en puissance du Parquet européen, mise en œuvre du régime e-evidence applicable depuis le 18 août 2026, entrée en vigueur de la confidentialité des consultations des

juristes d'entreprise, révisions des politiques américaines de poursuite des personnes morales, évolutions de la justice négociée dans les ressorts pertinents - et révision périodique de la cartographie des ressorts à risque. La crise a appris à l'organisation où elle était vulnérable ; la seule faute stratégique définitive serait de l'oublier.

> *À retenir*
> Un dispositif de conformité issu d'une crise vaut par sa **traçabilité** : décisions datées, tests documentés, faiblesses corrigées. C'est cette trace - pas le classeur de procédures - qui, dans le dossier suivant, changera la position de négociation de l'entreprise.

DOUZE ERREURS À ÉVITER

Les erreurs qui *compromettent la défense*

Les dossiers d'enquête transnationale se perdent rarement sur une question de droit : ils se perdent sur des fautes de séquence, de déclaration ou de preuve, commises pour la plupart dans les premières semaines. Les erreurs listées ici sont la cartographie des fautes les plus coûteuses que révèle la pratique publique de la matière.

01 Déclarer sur le fond - à l'autorité, à la presse, en interne - avant la qualification d'ensemble. Les premières déclarations encadrent durablement le récit, et elles circulent entre les ressorts.

02 Traiter chaque ressort isolément, avec des conseils non coordonnés et des positions divergentes. L'incohérence entre les fronts est la première chose que les autorités comparent.

03 Retarder ou restreindre le legal hold. Une destruction de données, même routinière et involontaire, postérieure au premier acte d'enquête, se lit comme une entrave et se négocie très cher.

04 Supposer que le secret professionnel du ressort d'origine protège les documents partout. Chaque ressort applique son propre régime, et le document créé sous protection ici est saisissable là.

05 Répondre directement à une autorité étrangère hors des canaux d'entraide, sans analyse de la loi de blocage, du RGPD et des privilèges. La transmission irrégulière expose sans même acheter la paix espérée.

06 Ouvrir une enquête interne sans gouvernance, sans périmètre écrit et sans direction par des conseils indépendants - puis découvrir que ses conclusions, saisies ou réclamées, appartiennent au dossier de l'accusation.

07 Conduire des entretiens internes sans avertissements ni loyauté. L'entretien contesté ne se contente pas de tomber : il contamine la crédibilité de toute l'enquête.

08 Collecter les données sans méthode - pas de chaîne de conservation, pas de minimisation, transferts hors de l'Union improvisés. La preuve mal collectée est une preuve perdue et un contentieux supplémentaire.

09 S'auto-dénoncer dans un ressort sans cartographier les autres. La révélation spontanée est une stratégie multi-juridictionnelle ou une imprudence : les faits révélés à une autorité finissent devant toutes.

10 Laisser un conseil unique défendre l'entreprise et ses dirigeants jusqu'au conflit déclaré. La séparation tardive détruit la confidentialité accumulée et signale la divergence à l'autorité.

11 Négocier un accord sans en mesurer les effets civils, sociaux, bancaires et étrangers. Un accord pénal mal calibré devient le socle des contentieux qui suivent.

12 Sortir de crise sans capitaliser : pas de mémoire du dossier, pas de protocoles révisés, pas de conformité probante. L'organisation qui n'apprend pas de son dossier prépare le suivant.

Comment se déroule le premier échange avec Hennebel Avocats

Le premier échange avec le cabinet est confidentiel et engage uniquement à la qualification de la situation. Il se tient par visioconférence chiffrée, canal sécurisé (Signal, Threema) ou en présentiel selon la configuration du dossier. Il est couvert par le secret professionnel de l'avocat, indépendamment de la suite donnée, dans les limites que ce secret connaît selon les ressorts (étape 04).

L'échange porte sur trois axes : la nature précise des mesures et procédures en cours - autorités saisies, ressorts, stade, statut procédural de chaque personne concernée -, la chronologie du dossier et de ses signaux - actes reçus, perquisitions, auditions, incidents bancaires, sollicitations directes d'autorités étrangères -, et l'architecture stratégique préliminaire : garanties à préserver, régimes de privilège applicables, opportunité et cadrage d'une enquête interne, options de coopération et leur séquence multi-ressorts. À l'issue de ce premier échange, le cabinet peut remettre, dans des conditions précisées au préalable, une note de qualification écrite indiquant les options de défense, leur séquence recommandée et le périmètre du mandat envisageable.

Les honoraires sont discutés lors d'un second échange dédié, après la qualification de la situation. Hennebel Avocats peut proposer des forfaits structurés par phase plutôt qu'une facturation horaire, formule adaptée aux dossiers transnationaux de longue durée où la prévisibilité budgétaire est elle-même un élément de gouvernance.

Les situations urgentes - perquisition en cours, garde à vue, convocation imminente, gel d'avoirs, demande de coopération à bref délai - sont examinées en priorité (Crisis Room · Praesidium), le cabinet pouvant alors coordonner, avec les conseils locaux, l'intervention juridique dans les ressorts concernés, la sécurisation des données et des communications, et les démarches auprès des autorités et des établissements concernés.

ANNEXE - TABLE DES AUTORITÉS CONVOQUÉES

Instruments et décisions cités dans le présent guide

Références des principales autorités mobilisées au fil des douze étapes, avec leur objet et leur apport pour la pratique des investigations et enquêtes transnationales ; les autres textes et documents publics employés figurent aux Sources principales.

RÉFÉRENCE	OBJET	APPORT POUR LA PRATIQUE
CEEJ 1959	Convention européenne d'entraide judiciaire en matière pénale	Socle conventionnel de l'entraide dans l'espace du Conseil de l'Europe : conditions, motifs de refus, canal de contrôle des demandes. Dans l'Union, la décision d'enquête européenne (directive 2014/41/UE du 3 avril 2014) régit l'essentiel des mesures d'investigation et impose le respect des formalités indiquées par l'autorité d'émission, sauf contrariété aux principes fondamentaux de l'État d'exécution (art. 9, § 2).
Budapest 2001	Convention sur la cybercriminalité	Cadre de la conservation rapide et de la divulgation des données informatiques ; référence de la coopération en matière de preuve numérique ; deuxième Protocole additionnel (2022) relatif à la preuve électronique, quatre ratifications annoncées par le Conseil de l'Europe au 15 avril 2026, sans annonce d'entrée en vigueur ; état à vérifier sur le bureau des traités.

UE 2023/1543 · 2023/1544	Règlement et directive « e-evidence » - injonctions européennes de production et de conservation de preuves électroniques	Accès direct aux données auprès des fournisseurs de services dans l'Union, hors canal étatique classique ; règlement applicable depuis le 18 août 2026, directive à transposer au plus tard le 18 février 2026 (état de transposition à vérifier par État membre) ; régime applicable à vérifier acte par acte.
DC 2002/584/JAI	Décision-cadre relative au mandat d'arrêt européen	Régime de la remise entre États membres et cadre des contrôles opposables ; front « liberté de circulation » du dirigeant exposé.
UE 2017/1939	Règlement instituant le Parquet européen	Autorité de poursuite intégrée pour les atteintes aux intérêts financiers de l'Union, opérationnelle depuis le 1er juin 2021 ; investigations sous direction unique dans les seuls États membres participants.
Loi 68-678 (1968)	Loi française du 26 juillet 1968 modifiée, dite « loi de blocage »	Interdiction, sous réserve des traités, de demander, rechercher ou communiquer des renseignements économiques tendant à la constitution de preuves pour des procédures étrangères, pénalement sanctionnée ; information sans délai du SISSE (décret n° 2022-207 du 18 février 2022) ; instrument de canalisation des demandes.

Art. 41-1-2 CPP	Convention judiciaire d'intérêt public, issue de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » ; lignes directrices du parquet national financier du 16 janvier 2023	Justice négociée française pour la personne morale : accord sans reconnaissance de culpabilité, validation judiciaire, amende plafonnée à 30 % du chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois derniers chiffres d'affaires annuels connus, programme de conformité sous contrôle de l'AFA ; révélation spontanée attendue dans un délai raisonnable et remise du rapport d'enquête interne ou communication détaillée de son contenu au titre de la coopération. Les représentants légaux restent exposés à titre personnel ; s'ils sont poursuivis pour les mêmes faits, un mandataire de justice peut représenter la personne morale à leur demande (art. 706-43 CPP ; décision n° 2020-865 QPC).
Loi 2021-1729	Loi du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire	Renforcement de la protection du secret professionnel de l'avocat en procédure pénale ; encadrement des perquisitions et saisies portant sur des documents couverts. Le secret de l'activité de conseil n'est inopposable aux mesures d'enquête et d'instruction portant sur la liste fermée d'infractions de l'art. 56-1-2 CPP que si les pièces établissent leur utilisation aux fins de commettre ou de faciliter ces infractions ; recours suspensif de vingt-quatre heures contre la décision du juge des libertés et de la détention (art. 56-1 et 56-1-1 CPP).

Loi 2026-651	Loi n° 2026-651 du 23 juillet 2026 sur la justice criminelle et le respect des victimes - délais de nullité (art. 173-1 et 385 CPP)	Requêtes en nullité de l'instruction enfermées dans un délai de quatre mois (contre six) pour la personne mise en examen, le témoin assisté et la partie civile, applicable aux requêtes formulées à compter du 23 octobre 2026 (art. 12, V) ; conclusions écrites de nullité déposées au greffe trois jours avant la date prévue de l'audience correctionnelle, à peine d'irrecevabilité, hors les procédures des art. 395 à 397 et sauf nullité qui ne pouvait être connue ou citation ou convocation délivrée moins de vingt jours avant l'audience ; fenêtre de l'art. 175 CPP après l'avis de fin d'information (un mois si une personne mise en examen est détenue, trois mois sinon), qui ne relève pas les requêtes déjà forcloses au titre des art. 82-3 et 173-1. Numérotation du CPP en vigueur au 29 octobre 2026, recodification applicable au 1er janvier 2029.
CJUE C-550/07 P (14 septembre 2010)	Akzo Nobel Chemicals et Akcros Chemicals c. Commission - confidentialité des communications avec les juristes internes	En droit de la concurrence de l'Union, la protection est réservée aux échanges avec l'avocat indépendant : ligne de fracture majeure des privilèges multi-ressorts. En France, la loi n° 2026-122 du 23 février 2026 (décision n° 2026-900 DC) crée une confidentialité des consultations des juristes d'entreprise, exclue en matière pénale et fiscale et inopposable aux autorités de l'Union ; entrée en vigueur par décret en Conseil d'État, au plus tard le 1er février 2027 (à vérifier à la date de l'acte).

Upjohn Co. v. United States, 449 U.S. 383 (1981)	Cour suprême des États-Unis - privilège et enquête interne	Protection des communications de l'enquête interne dirigée par des avocats pour le conseil juridique de l'entreprise ; matrice des avertissements donnés aux salariés entendus.
FCPA 1977	Foreign Corrupt Practices Act (États-Unis)	Incrimination de la corruption transnationale à portée extraterritoriale ; moteur historique des grandes enquêtes multi-ressorts ; exécution suspendue par l'Executive Order 14209 du 10 février 2025, puis réorientée par les lignes directrices du 9 juin 2025 ; politique de « corporate enforcement » du Department of Justice étendue le 10 mars 2026 à l'ensemble de ses composantes pénales, sous la seule réserve du programme de clémence de la division antitrust ; recours aux moniteurs restreint par le mémorandum du 12 mai 2025 (état au 29 octobre 2026, à vérifier dans la dernière version publiée).
Bribery Act 2010	Loi britannique sur la corruption	Incriminations larges, y compris le défaut de prévention de la corruption ; assise des poursuites et des accords négociés britanniques, complétée par l'infraction d'absence de prévention de la fraude de l'Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023, en vigueur depuis le 1er septembre 2025.

Crime and Courts Act 2013	Introduction du deferred prosecution agreement au Royaume-Uni	Poursuites suspendues sous conditions (Schedule 17), avec contrôle judiciaire substantiel de l'intérêt de la justice et de l'équité des termes ; lignes directrices du Serious Fraud Office du 24 avril 2025 : invitation à négocier un accord, sauf circonstances exceptionnelles, en cas de révélation spontanée et prompte et de pleine coopération.
RGPD 2016/679	Règlement général sur la protection des données - notamment minimisation, données relatives aux infractions (art. 10), transferts, art. 48	Cadre des traitements de l'enquête interne, y compris le régime restrictif des données relatives aux infractions (art. 10), mis en œuvre en France par la loi Informatique et libertés ; l'art. 48 prive d'effet, à lui seul, la décision d'une autorité d'un État tiers exigeant un transfert hors accord international, sans exclure les autres fondements du chapitre V, notamment les dérogations de l'art. 49, d'interprétation stricte (lignes directrices 02/2024 du CEPD).
Art. L. 1332-4 C. trav.	Code du travail - prescription des faits fautifs	Engagement des poursuites disciplinaires dans les deux mois de la connaissance des faits par l'employeur, sauf poursuites pénales exercées dans ce délai ; l'enquête interne ne reporte ce point de départ que si elle est nécessaire pour connaître la réalité et l'ampleur des faits.

CEDH art. 6 et 8	Convention européenne des droits de l'homme - procès équitable, vie privée et correspondance	Socle des garanties opposables lors des mesures coercitives ; contrôle limité des procédures étrangères alimentées par l'entraide. En droit français, ces garanties dépendent du statut procédural (art. 61-1, 62, 63-3-1, 105, 109 et 113-1 et s. CPP ; art. 434-15-1 C. pén. ; Cass. crim., 23 mai 2024, n° 23-85.888) et s'exercent dans des délais de forclusion (art. 173-1 et 385 CPP, dans leur rédaction issue de la loi n° 2026-651 du 23 juillet 2026, entrée en vigueur le 23 octobre 2026, le délai de quatre mois de l'art. 173-1 s'appliquant aux requêtes formulées à compter de cette date ; art. 175 CPP, délai d'un ou trois mois après l'avis de fin d'information, sans relever les forclusions déjà acquises).
CAAS art. 54	Convention d'application de l'accord de Schengen - ne bis in idem	Interdiction de nouvelles poursuites après jugement définitif dans un autre État partie, sous conditions ; réserve des déclarations de l'art. 55 (faits commis sur le territoire, intérêts essentiels), dont celle de la France, dont l'opposabilité et la portée sont à vérifier ; déclaration fondée sur les intérêts essentiels jugée compatible avec les art. 50 et 52, § 1, de la Charte (CJUE, 23 mars 2023, C-365/21) ; en droit français, tempérament étroit de l'art. 113-9 du code pénal, limité aux compétences personnelles (art. 113-6 et 113-7) et sans effet lorsque l'infraction est réputée commise en France (art. 113-2).

Charte art. 50	Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne - ne bis in idem	Consécration du principe au niveau du droit de l'Union, interprétée par la Cour de justice sur l'identité des faits et le caractère définitif des décisions ; cumul de poursuites et de sanctions de nature pénale admis sous les conditions de l'art. 52, § 1 (CJUE, 20 mars 2018, *Menci*, C-524/15).
Berkeley 2020	Protocole de Berkeley sur les enquêtes numériques en sources ouvertes (ONU / UC Berkeley)	Standard méthodologique de l'OSINT probatoire : préservation, vérification, traçabilité, minimisation des risques.
Istanbul 2022	Protocole d'Istanbul, version révisée - documentation de la torture et des mauvais traitements	Standard onusien de la documentation médico-légale des allégations de torture ; référence des organes internationaux.
Minnesota 2016	Protocole du Minnesota sur les enquêtes sur les morts potentiellement illégales	Standard de l'enquête prompte, effective, indépendante et transparente ; grille d'évaluation des enquêtes nationales.

Sources principales

Le présent guide repose sur les instruments et décisions figurant à la table des autorités ci-dessus, ainsi que sur les documents publics suivants, mobilisés de manière générique : les lignes directrices du parquet national financier du 16 janvier 2023 sur la mise en œuvre de la convention judiciaire d'intérêt public, qui prolongent les lignes directrices conjointes avec l'Agence française anticorruption du 26 juin 2019, et les publications de l'Agence française anticorruption sur l'évaluation des programmes de conformité ; les politiques publiées du Department of Justice américain en matière de poursuite des personnes morales et de valorisation de la coopération ; les lignes directrices du Serious Fraud Office du 24 avril 2025 et la pratique publiée des autorités britanniques en matière d'accords de poursuite différée ; les conventions des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et contre la corruption, pour la coopération internationale et le

recouvrement d'avoirs ; le cadre européen de protection des lanceurs d'alerte (directive (UE) 2019/1937 du 23 octobre 2019) ; et la doctrine publique des autorités de protection des données relative aux enquêtes internes et aux transferts internationaux. L'état du droit est arrêté au 29 octobre 2026 ; les régimes dont l'entrée en vigueur ou la mise en œuvre reste à vérifier - notamment la confidentialité des consultations des juristes d'entreprise et le deuxième Protocole additionnel à la Convention de Budapest - sont signalés comme tels au fil du texte. Les articles du code de procédure pénale sont cités dans leur numérotation en vigueur au 29 octobre 2026 ; ce code fait l'objet d'une recodification applicable au 1er janvier 2029 (ordonnance n° 2025-1091 du 19 novembre 2025). La collection Praxis ne comporte pas d'appareil de notes : les analyses documentées de la collection Pacta prolongent le présent guide avec leurs références complètes.

Version et vérification. Version 2.0 du 29 octobre 2026 (première publication : 3 septembre 2026). État du droit arrêté au 29 octobre 2026 ; références vérifiées à cette date sur les textes et décisions cités. Prochaine revue programmée : fin novembre 2026.

Mots-clés

enquête pénale transnationale · investigations internationales · perquisition · legal hold · secret professionnel · Akzo Nobel · juriste interne · entraide judiciaire · e-evidence · loi de blocage · extraterritorialité · enquête interne · RGPD · preuve numérique · OSINT · protocoles d'établissement des faits · CJIP · deferred prosecution agreement · auto-dénonciation · ne bis in idem · conflits d'intérêts dirigeants · monitorship · conformité · confidentialité des juristes d'entreprise · SISSE · révélation spontanée · nullités · Hennebel Avocats

Hennebel Avocats

Pr. Ludovic Hennebel

Paris

Aix-en-Provence

Bruxelles

Genève

global@hennebel.legal

Pour citer ce document

Ludovic Hennebel, 'Enquête pénale transnationale : guide pratique' (Praxis, Hennebel Avocats 2026) <https://hennebel.legal/fr/praxis/guide-investigations> consulté le 30 octobre 2026.

Généré le 30 octobre 2026