



Sciences humaines
& entreprises

La cartographie des risques juridiques : un outil de management au service de la stratégie

Synthèse de la rencontre
organisée par l'Anvie en novembre 2012

La cartographie des risques juridiques : un outil de management au service de la stratégie

Organisée en novembre dernier par l'Anvie en collaboration avec l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) et l'Association pour le management des risques et des assurances des entreprises (Amrae), la journée d'échanges sur la cartographie des risques juridiques animée par Christophe Collard, professeur de droit à l'Edhec Business School (Centre de recherche LegalEdhec), a montré la portée stratégique et managériale de l'outil.

Cité comme première source de risque externe de l'entreprise, l'environnement juridique est devenu une préoccupation majeure des directions générales. Et pour cause. La réglementation en matière de gouvernance et de gestion des risques s'est largement densifiée, avec une recherche accrue de responsabilité au regard de la « judiciarisation » de la société. En outre et surtout, un risque juridique mal géré peut sensiblement dégrader la valeur financière et stratégique d'une entreprise, ainsi que sa réputation. C'est pourquoi, au-delà des textes, il n'y a pas de performance durable sans anticipation ni maîtrise du risque, comme l'indique d'emblée **Bernard Drui**, Managing Director de Proviti.

Manager le risque juridique dans sa globalité

D'où l'importance de déployer une gestion préventive globale des risques juridiques, en instaurant un dispositif de gouvernance, prévoyant une cartographie des risques, des

process de suivi et des plans de réactivité. Un exercice stratégique. « *Le management des risques de Leroy Merlin s'inscrit dans une vision globale et dynamique des risques, intégrant le risque juridique* », souligne **Sébastien Briche**, directeur de l'audit interne. La firme s'est dotée d'une démarche pour être attentive à son environnement et proactive sur le plan business.

« Il n'y a pas de performance durable sans anticipation et maîtrise du risque »

Bernard Drui, Proviti

Manager le risque juridique dans sa globalité est toutefois complexe, mobilisant des moyens lourds. De quoi retarder la démarche, surtout si les directions générales ne sont pas convaincues de son utilité. « *Si 42 % des entreprises déclaraient en 2009 vouloir mettre en place une cartographie des risques juridiques, qualifiée d'outil majeur de pilotage, 54 % n'en ont toujours pas en*

2012 », relate **Stéphane Baller**, avocat associé, directeur du développement d'Ernst&Young société d'avocat, et coordinateur de l'Observatoire des directions juridiques.

Une définition business du risque juridique

Bâtir une cartographie efficace suppose de définir préalablement ce qu'on entend par « risque juridique », notion floue aux interprétations multiples. Pour **Christophe Collard**, professeur de droit à l'Edhec Business School, « l'expression anglaise *legal-risk management* est dichotomique. Elle se comprend au sens de *legal-risk-management, gestion du risque par des moyens juridiques, tout comme de legal-risk management, gestion du risque juridique, d'où une certaine ambiguïté.* »

« **Compte tenu de ses incidences business, le risque juridique suppose une définition homogène dans toute l'entreprise, intégrant les volets financiers, stratégiques et institutionnels de la création de valeur** »

Christophe Roquilly, Edhec Business School

Au « risque » d'en avoir une vision restrictive. « *Les juristes tendent à appréhender le risque juridique sous le seul aspect de sa gravité objective, le risque pénal, en premier lieu* », observe **Franck Verdun**, avocat à la Cour, Verdun-Verniole Avocats. Or, compte tenu de ses incidences business, le risque suppose « *une définition homogène intégrant les volets financiers, stratégiques et institutionnels de la création de valeur* », explique **Christophe Roquilly**, professeur de droit, Edhec Business School, directeur du Centre de recherche LegalEdhec.

Christophe Collard définit le risque juridique comme « *la rencontre entre une norme juridique et un événement, l'un et/ou l'autre*

étant frappé(s) d'incertitude (incertitude juridique et/ou factuelle) générant des conséquences pouvant affecter la valeur stratégique, financière ou institutionnelle de l'entreprise. »

Patrice Yermia, responsable juridique chez Total, confirme l'intérêt d'opter en interne pour une définition du risque juridique avant de commencer l'exercice de cartographie : « *Total le définit comme un évènement incertain pouvant empêcher la réalisation d'un objectif majeur de l'entreprise et dont l'origine, les conséquences ou le traitement sont juridiques. Toutefois, au-delà d'une définition, il importe de raisonner de façon pragmatique, avec bon sens. Ainsi, en pratique, sont traités dans la cartographie les risques majeurs pour lesquels la fonction juridique peut apporter une contribution utile au niveau de leur identification ou des plans d'action pour les diminuer ou les éliminer.* » Réduire la complexité sans se noyer dans les textes de loi est en effet indispensable, prévient Stéphane Baller.

Mais comment évaluer, et sur quels critères, la gravité d'un risque pour que cartographie et traitements soient utiles à tous ? « *Cette gravité diffère grandement d'une entreprise à l'autre, en fonction de l'activité, des ressources, des compétences, du positionnement sur le marché, etc.,* », constate Franck Verdun.

Chaque firme doit faire son analyse selon son contexte : stratégie, parties prenantes, organisation, salariés... Attention à l'usage des standards ! « *La tentation est parfois grande de vouloir utiliser une cartographie toute faite* », note Stéphane Baller.

« **Même si la tentation de recourir à des standards est forte, les entreprises doivent faire leur propre analyse des risques** »

Stéphane Baller, Ernst&Young

Pour évaluer la gravité, le droit ne fournit pas tous les outils nécessaires, d'où l'intérêt pour Franck Verdun de recourir au management des risques, à travers la norme ISO 31000, et au management stratégique pour déterminer des critères d'évaluation des risques pertinents. Ceux-ci permettront de souligner les risques qui menacent l'activité de façon définitive (retrait d'autorisation d'exercer) ou temporaire (interruption d'un chantier pour manquement à une règle d'hygiène et sécurité) ou qui mettent en cause l'acquisition ou la pérennité de l'avantage concurrentiel. Les critères de risques selon l'ISO 31000 permettent de comparer les risques répertoriés au regard des critères retenus, avec un score du risque, correspondant à leur gravité.

La cartographie hiérarchise les risques

La cartographie distingue les risques forts, moyens et faibles des maillons de la chaîne de valeur et les hiérarchise. « *Leur incidence se mesure au regard de critères financiers et non financiers (image, réputation, impact humain et managérial, etc.) en tenant compte de leur impact et de leur probabilité* », explique **Bernard Dru**. La cartographie évalue aussi le niveau de maîtrise du risque de l'organisation.

« L'élaboration d'une cartographie des risques juridiques ne doit pas être réservée aux seuls juristes : d'autres fonctions doivent être associées »

Sébastien Briche, Leroy Merlin

En se fondant sur la chaîne de valeur et en diversifiant les portes d'entrée, la méthodologie de cartographie élaborée par Christophe Collard et Christophe Roquilly cible rapidement les risques majeurs au regard de la stratégie de l'entreprise. Christophe Roquilly précise que « *la cartographie n'a d'intérêt que si elle vise une finalité identifiée et sert une vision.* »

« *Yves Rocher a identifié les risques majeurs, cumulant forte probabilité d'occurrence et grand impact sur le chiffre d'affaires* », détaille **Guy Gras**, le directeur juridique.

« *Chez Carrefour, explique **Xavier Guizot**, directeur des risques et de la compliance, les risques juridiques sont considérés au regard de critères d'exposition à la norme, de probabilité, de gravité et de maîtrise, à court terme et avec une vision prospective à trois ans.* »

Une cartographie utile à tous

« *Une cartographie doit révéler la carte et le territoire, c'est-à-dire proposer une vision d'ensemble partageable, mais aussi des propriétaires ou copropriétaires du risque* », affirme Christophe Roquilly. La direction juridique partage en général le risque avec d'autres fonctions et les opérationnels. « *Loin d'être fermé et limité, le risk management concerne chacun et pas que le risk manager, même s'il en est le pivot* », fait valoir **Bénédicte Huot de Luze**, déléguée générale de l'Amrae, l'Association des risk managers.

« Le risk management concerne toutes les fonctions dans l'entreprise »

Bénédicte Huot de Luze, Amrae

La grille de lecture de la cartographie des risques ne doit donc pas être strictement juridique, mais « *mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour d'une vision commune des risques* », estime encore Bénédicte Huot de Luze. Point de vue partagé par Xavier Guizot : « *Elle est pour Carrefour un outil efficace de sensibilisation des directions juridiques des filiales locales et d'appropriation des sujets juridiques par les opérationnels.* »

Les libellés et les contenus de la cartographie doivent être clairs et lisibles pour tous. « *On doit comprendre d'un coup d'œil où sont les risques. La grille est un très bon outil de communication avec mes pairs : directeurs de la logistique, de l'international, de l'informatique, des ressources humaines, etc.* », souligne Guy Gras.

Total a joué la pédagogie avec une cartographie interactive, véritable outil de management. En cliquant sur un risque, on accède aux traitements et plans d'actions existants.

Une cartographie ne peut donc être élaborée en vase clos. « *Leroy Merlin souhaitait adopter un point de vue périphérique et transversal, et non par silo* », affirme Sébastien Briche. C'est pourquoi une variété d'acteurs a été associée : directeur général délégué pour les métiers du back-office, directeur de l'audit interne, directeur juridique, managers en ateliers.

Le juriste, manager du risque juridique

La cartographie a ses vertus managériales pour les juristes. « *L'exercice, nouveau chez*

Atos, leur a permis d'intégrer le management du risque dans leurs pratiques et de devenir un maillon de la chaîne de valeur », estime **Alexandre Menais**, directeur juridique et senior vice-président du Groupe. Dans les entreprises, la fonction juridique doit également collaborer avec l'audit interne, le risk management et la compliance. Dialogue indispensable mais qui reste parfois insuffisant.

« Le rôle des juristes est de faire comprendre les risques au management, d'apporter de l'expertise et de dialoguer en continu avec le business »

Alexandre Menais, Atos

La cartographie aide aussi les juristes à diffuser une culture juridique auprès des opérationnels. « *Leur rôle est de faire comprendre les risques au management, d'apporter de l'expertise et de dialoguer de façon continue avec le business* », estime Bernard Drui. « *La compliance n'est pas qu'une affaire de processus* », dit Alexandre Menais. Un métier de conseil à part entière. « *Il exige de réels talents de pédagogie et de compréhension du business, des capacités d'animation des équipes* », conclut Stéphane Baller.

Ils sont intervenus lors de cette rencontre



Fort d'une double expérience droit et finance, **Stéphane Baller** contribue depuis 2001 au développement des différentes spécialités fiscales, juridiques et sociales du cabinet de plus de 500 avocats membre du réseau Ernst & Young avec une implication internationale forte sur l'accueil des sociétés étrangères investissant en France pour l'ensemble des métiers Audit, Transaction et Conseil. Parallèlement, il a conservé une activité opérationnelle autour des problématiques d'organisation des directions juridiques et fiscales - gouvernance, contrôle interne, reporting, risk management juridique & fiscal, Shared Service Center, Outsourcing - mais aussi en matière d'ingénierie de formation et de coaching personnalisé. Auteur de *l'Observatoire des Directions Fiscales* depuis 2002 et de *l'Observatoire des Directions Juridiques* depuis 2007, il a développé une connaissance des processus fiscaux et des grandes tendances du marché qui lui permettent de collaborer au développement de nouvelles approches au service des groupes internationaux et de développer un programme original de collaboration avec les Universités et certaines écoles de commerce. Avant de rejoindre le cabinet d'avocats Stéphane a créé les activités Risk Management Advisory d'Ernst & Young de 1995 à 2001.

Spécialisé sur les métiers de l'audit et du contrôle interne et connaissant parfaitement le secteur de la distribution, **Sébastien Briche** est le directeur de l'audit interne du groupe Leroy Merlin. Il anime une équipe d'auditeurs internes et participe au développement d'un process de risk management. Il a commencé son parcours professionnel en 2002, exerçant successivement, sur un périmètre français et international, la fonction de directeur de l'audit interne chez Norauto et des activités de conseil chez PwC Advisory.



Christophe Collard est professeur de droit à l'Edhec Business School où il co-dirige le LL.M. Law & Tax Management. Il mène ses recherches au sein de LegalEdhec Research Centre, les agençant autour des notions de performance juridique, du management du risque juridique et de la compliance, sous l'angle pragmatique des rapports modernes entre l'entreprise et le droit. Co-auteur de deux ouvrages sur ces thèmes et d'un grand nombre d'articles, il participe également à de nombreuses conférences françaises et internationales.



Bernard Druï est Managing Director du bureau de Paris de Protiviti, rejoint en 2003, dès sa création. Ses interventions portent sur la gouvernance d'entreprise, l'organisation et la gestion des risques des grands comptes, en lien avec la performance globale. Il a commencé sa carrière chez Arthur Andersen, lançant des activités d'audit interne et de gestion des risques puis chez Cartesis (aujourd'hui SAP) pour développer les systèmes d'information unifiés de gestion dans les groupes et diriger des projets SI complexes et internationaux.



Guy Gras est directeur juridique et des affaires réglementaires du groupe Yves Rocher. Président de la Fédération française de la franchise jusqu'en mars 2012, il en est désormais vice-président, chargé des affaires juridiques, et a été élu président de l'European Franchise Federation. Il est responsable du master en propriété intellectuelle à Paris Dauphine et intervient régulièrement dans des colloques et formations sur le droit de la distribution, de la consommation et de l'internet. Il est membre du Conseil national de la consommation.

Directeur risks & compliance du groupe Carrefour, **Xavier Guizot** est notamment en charge de la gestion des risques, des assurances, de la sécurité-sûreté, de l'éthique et de la gestion de crise. Avant de construire progressivement cette fonction pour le groupe à partir de 2005, il a travaillé auprès du secrétaire général de Carrefour pendant plusieurs années. Membre du Conseil scientifique de l'Institut national des hautes études de sécurité et de justice (INHESJ), Xavier Guizot participe également aux travaux du Medef et de la Chambre de commerce internationale (ICC) dans ses domaines de responsabilités.



Bénédicte Huot de Luze est déléguée générale de l'Amrae, l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise. Elle s'est spécialisée dans le management des risques et dans son financement. Après plus de 12 ans chez KPMG, en audit puis en conseil, elle a rejoint l'Amrae comme directeur scientifique chargée des publications et du contenu de l'Association. Elle est co-auteur de nombreux ouvrages sur la cartographie des risques, l'entreprise risk management et le l'intelligence économique. Science Po lui a confié le programme de formation sur l'efficacité du management des risques.



Alexandre Menais est senior vice-président, directeur juridique du groupe Atos. Il a précédemment travaillé au sein du cabinet d'Avocats Lovells, à Paris et à Londres, puis rejoint eBay en tant que directeur juridique France puis Europe. Fin 2009, il a pris la direction juridique France et Bénélux du cabinet conseil Accenture. Alexandre Menais est aussi administrateur du Cercle Montesquieu et vice-président de l'AFDIT. Il intervient à l'EDHEC Business School dans le MSc Law & Tax Management.



Christophe Roquilly est professeur à l'EDHEC Business School et directeur du Centre de recherche LegalEdhec. Il y codirige également le MSc *Law & Tax Management* et est responsable de la filière droit et fiscalité de l'EDHEC. Il consacre ses travaux de recherche aux relations entre le droit et la stratégie, le management juridique, la gestion des risques juridiques et la compliance. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles dans les revues académiques et professionnelles, françaises et internationales.



Franck Verdun est avocat et associé fondateur du cabinet Verdun Verniole Avocats, en charge du département droit social. Il conseille également les directions juridiques et les directions des ressources humaines sur les dispositifs de cartographie de risques juridiques ou RH, de conformité, d'éthique (codes, guides pratiques, conception de formations), alerte professionnelle et délégation de pouvoirs. Son prochain ouvrage à paraître aux Editions Lexis Nexis : *Le management stratégique des risques juridiques*.



Patrice Yermia a exercé plusieurs fonctions de responsable juridique au sein de Total. Il a récemment mis en place une cartographie des risques juridiques pour le groupe, dont il est depuis janvier 2013 directeur conformité et responsabilité sociétale.

L'Anvie est un lieu sans équivalent de rencontre et de réflexion entre les chercheurs en sciences humaines et sociales (SHS) et les décideurs du monde économique, qui souhaitent mieux comprendre les évolutions de la société ayant un impact sur l'activité des entreprises (mondialisation, révolution numérique, risques environnementaux...). Elle se démarque de toute autre instance par son approche des questions d'entreprise analysées à la lumière d'un ensemble de phénomènes peu quantifiables (représentations, émotions, opinion...) mais dont l'influence sur la performance est réelle. Dans cette perspective, l'Anvie organise des rencontres où universitaires et professionnels confrontent les résultats de leurs recherches et leurs expériences de terrain.

Anvie -14, rue de Liège – 75009 Paris

01 42 86 68 90

www.anvie.fr

contact : didier.davillars@anvie.fr