

Consulting



ÉTUDE
Mieux maîtriser les risques
juridiques : pratiques et tendances

CONSULTING

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques.

Directement présent dans plus de 60 pays, Mazars fédère les compétences de 13 000 professionnels. Grâce à des accords de correspondance et des bureaux de représentation, Mazars peut également servir ses clients dans 21 pays supplémentaires, avec des équipes de professionnels à la pointe des standards techniques et éthiques. Mazars est par ailleurs membre fondateur de l'Alliance internationale Praxity, composée de plus de 70 organisations indépendantes d'audit et de conseil qui rassemblent 28 000 professionnels dans 82 pays.

Sans cesse élargie, l'offre de services de Mazars reflète l'ambition du Groupe : faire bénéficier ses clients - grandes sociétés internationales, PME et organismes publics - de solutions globales et sur mesure qui les aident à trouver une dynamique de croissance durable.

Les équipes **Consulting** assistent et conseillent les acteurs privés et publics, afin de les aider à aligner leurs organisations sur leurs stratégies et à réussir leurs transformations, pour une meilleure performance globale.

Composées de professionnels dédiés au consulting financier, stratégique et opérationnel, elles combinent expertises sectorielles pointues et compréhension fine des enjeux auxquels les organisations doivent faire face.

De par le monde, plus de 350 consultants intervenant au sein de 20 bureaux, aux Etats-Unis, en Amérique du Sud, en Afrique, en Europe, au Moyen-Orient, en Russie et en Asie, proposent une approche collaborative, globale et orientée vers la résolution des enjeux clients.

Édito



*D*ans un contexte marqué par la judiciarisation croissante des relations d'affaires, l'incertitude face aux évolutions réglementaires et la complexité sans cesse renforcée du Droit, la façon dont les entreprises font face à de nouvelles exigences en matière de maîtrise de leurs risques juridiques et dont elles peuvent protéger leurs actifs et préserver leurs valeurs constituent de réels enjeux.

Mazars, organisation internationale, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques, a réalisé, avec l'appui de l'institut de sondage Opinion Way, une étude sur la maîtrise du risque juridique dans les grandes entreprises françaises.

Cette étude est destinée à mettre en lumière les approches et les pratiques en matière de gestion du risque juridique selon les angles de vue des directions juridiques, du secrétariat général et des comités d'audit.

Les résultats de cette étude montrent toute la pression qui pèse sur les directions juridiques face à une menace de plus en plus présente et protéiforme.

Pour autant, le juriste, s'il fixe le cadre à respecter, conseille les opérations et se mobilise pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise et de ses salariés lorsque le risque est avéré ou presque, il ne peut pas être présent sur chaque acte de gestion et chaque décision, c'est à dire lors de la prise de risque. Il doit pouvoir s'appuyer sur des dispositifs qui lui permettent d'être au plus près des réalités opérationnelles, et autorisent un dialogue régulier et proactif avec les opérations.

Selon notre expérience, les opérationnels gagneraient, en parallèle, à se sentir plus concernés par les enjeux juridiques majeurs de leurs actes ou prises de position. Il est important de leur donner à eux aussi, qui ne sont pour la plupart pas des juristes ou qui ne connaissent pas les textes dans le détail, les moyens de mieux cerner les grands risques juridiques et de s'auto-évaluer sur leur maîtrise.

Nos échanges permanents avec les entreprises nous montrent aussi toute l'importance de la culture du risque, et en particulier du risque juridique au sein des organisations. Le risque juridique est par essence très diffus, et peut affecter n'importe quel processus de l'entreprise. Il impose, outre les dispositifs classiques, un réel développement de cette culture.

Certains outils innovants peuvent venir supporter et aider les juristes, dans leur dialogue avec les dirigeants et les opérationnels, qui sont les premiers concernés par le sujet du fait de leurs actes de gestion. La cartographie des risques juridiques vise très précisément cet objectif de rapprocher les juristes et les opérations sur des enjeux concrets qui exposent les entreprises et constituent autant de points d'attention à anticiper, pour mieux maîtriser les risques juridiques.

Les résultats ici apportés intéressent un grand nombre de dirigeants : les directeurs juridiques, les secrétaires généraux et les juristes, en premier chef concernés par la gestion des risques juridiques, auxquels ils donnent une vision plus globale des pratiques dans les grands groupes ; les membres des comités d'audit, les directeurs de l'audit interne et les directeurs des risques, pour lesquels l'étude dresse les contours d'un dispositif de maîtrise efficace et leur délivre des éléments de comparaison.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Olivier Lenel

Associé, Responsable de l'activité
Gouvernance et Maîtrise des Risques

Verbatims

Sur les 3 prochaines années, quels sont selon les directeurs juridiques, secrétaires généraux et membres des comités d'audit, les principaux risques juridiques auxquels les entreprises vont être confrontées ?

“

Augmentation des exigences en termes de **gouvernance** et de **compliance**

Protection des données numériques / Risques liés au traitement des données à caractère personnel

Risque de **blanchiment** / Risque sur le devoir de conseil / Risque de **fraudes et malversations**

Risque de **piratage** / **Protection des droits et des informations confidentielles**”

“

Tout ce qui est lié à la **réglementation** et au **contrôle par l'Etat** / Augmentation des règles de gouvernance issue des règles AMF / Augmentation des contraintes liées à la réglementation assurance

Risque de **non-respect de la réglementation** du transport / **Risques fiscaux** liés à l'application des directives et **règles européennes**

Risque **d'adaptabilité** vu la multitude de **réglementations / Réglementation financière, réglementation fiscale, réglementation environnementale**”

Risque de **conformité** / Risques juridiques liés aux grandes opérations et **fusions**, aux **opérations stratégiques** / Risque sur la **réputation mise en cause par les tiers**

Les risques par rapport au **droit communautaire**

“

Risques liés à la pression **concurrentielle** / Risque de **fraude / non compliance**

Les risques liés au **droit de la concurrence** / Risques sur la **propriété intellectuelle** et la **propriété industrielle**”



Sommaire

Principaux enseignements	6
1. L'évolution des risques juridiques	8
1.1. Risques juridiques : la préoccupation numéro 1 des dirigeants	8
1.2. Des risques qui connaissent la plus forte progression sur les 3 dernières années	8
1.3. Des facteurs exogènes difficiles à appréhender	9
1.4. L'image, enjeu principal des entreprises	10
2. La gestion des risques juridiques	12
2.1. La responsabilité de la direction juridique	12
2.2. Une dispersion persistante des acteurs et des moyens	12
2.3. Une information jugée adéquate pour le pilotage	13
2.4. Quels leviers pour améliorer les outils de suivi ?	14
2.5. Les risques les plus complexes à évaluer	15
3. La maîtrise des risques juridiques	16
3.1. De nombreux dispositifs de maîtrise en place	16
3.2. ... à compléter et à renforcer !	16
3.3. Davantage sensibiliser le management et les opérationnels	17
3.4. Avec quels moyens ?	17
3.5. Des investissements constants, synonymes de rationalisation	18
Point de vue	19
Parole d'avocat	20
Méthodologie et structure de l'échantillon	21

Principaux enseignements

- » Les risques juridiques arrivent aujourd'hui en tête des préoccupations des managers dans un environnement porteur de menaces externes plus complexes.

Pour 73% des entreprises interrogées, les risques juridiques sont devenus plus importants au cours des 3 dernières années, et 95% d'entre elles voient désormais la gestion de ces risques comme un enjeu majeur. Ces derniers sont ceux dont l'importance perçue par les dirigeants a de loin subi la progression la plus significative au cours des 3 dernières années.

Ils inquiètent davantage parce qu'ils résultent de facteurs externes par nature difficiles à maîtriser : judiciarisation de la vie des affaires (pour 63% des entreprises interrogées) et environnement juridique des pays émergents notamment, pour les entreprises en expansion internationale (pour 42%).

La sensibilité des dirigeants envers les enjeux juridiques est forte. Les directeurs juridiques, secrétaires généraux et membres de comités d'audit interrogés redoutent particulièrement des conséquences telles que l'incidence de ce type de risque sur l'image de l'entreprise (72%), avant même les effets financiers (65%) ou de nature pénale (64%).

Toutefois, si les risques juridiques sont plutôt bien appréhendés du point de vue de leurs conséquences, les dirigeants sont moins sensibles aux questions de conformité, alors même que l'inflation réglementaire, notamment au niveau européen, et la difficulté d'y adapter les organisations sont les grandes menaces les plus souvent citées par les juristes et administrateurs interrogés.

- » Les directions juridiques sont placées en première ligne, avec comme principal challenge une meilleure évaluation des risques juridiques.

Les directions juridiques sont en première ligne pour assurer la gestion des risques juridiques :

- 90% des personnes interrogées placent la direction juridique au premier plan pour assurer le suivi des risques juridiques pour le conseil d'administration et le comité d'audit, loin devant l'audit interne (à 61%) ;
- 89% la désignent comme principal acteur des dispositifs de maîtrise des risques juridiques, bien avant la fonction contrôle interne (à 50%).

Les outils pour piloter les risques juridiques les plus souvent cités sont le suivi des contentieux et litiges (à 90%), puis la cartographie des risques qui inclut des risques de dimension juridique (à 85%).

Ces outils sont considérés comme suffisants pour permettre le pilotage des risques juridiques, mais les personnes interrogées reconnaissent qu'ils pourraient être encore améliorés en termes :

- d'évaluation des risques (49%) ;
- d'identification des risques (48%) ;
- d'optimisation de l'organisation en place pour le suivi des risques (48%).

La cartographie spécifique des risques juridiques est une pratique encore peu utilisée, mais il semble qu'elle soit aujourd'hui de plus en plus envisagée par 1 directeur juridique sur 3. En effet, elle répond notamment aux 2 premiers leviers d'amélioration du pilotage des risques juridiques, car elle permet :

- une meilleure identification et évaluation des risques juridiques pour l'ensemble de l'organisation ;
- un pilotage harmonisé et unifié des risques par la direction juridique, principal acteur désigné de la gestion de ce type de risque.

» **Les dispositifs de maîtrise des risques juridiques existent mais restent perfectibles. Ils doivent privilégier l'anticipation et la sensibilisation des personnels de l'entreprise.**

Les entreprises du panel déclarent avoir recours à un véritable arsenal de dispositifs pour maîtriser leurs risques juridiques, avec en moyenne 7 dispositifs différents en place. Cet arsenal de contrôle interne, repose principalement sur 2 piliers que sont les procédures internes (citées par 93% des personnes interrogées) et la charte éthique (78%).

Pourtant, près d'1 entreprise sur 2 déclare que des progrès significatifs doivent être faits pour améliorer son efficacité.

Ainsi, à la question des moyens pour plus d'efficacité, 79% des entreprises interrogées déclarent miser sur la formation tant auprès des managers qu'à des niveaux plus opérationnels. 55% des entreprises souhaitent travailler sur une meilleure articulation entre les dispositifs de contrôle interne existants pour améliorer leur couverture des risques juridiques. 35% des entreprises envisagent d'investir dans de nouveaux dispositifs de maîtrise (dispositifs anti-fraude et anti-blanchiment, actions de contrôle nouvelles ou renforcées dans le cadre des processus opérationnels, *reporting* risques des filiales vers le *corporate*...).

Enfin, 1 entreprise sur 2 ne prévoit pas d'investir davantage dans la gestion des risques juridiques à court terme. La tendance est à la rationalisation et à l'optimisation des dispositifs de contrôle en place, ou à une meilleure progression de la performance des services juridiques sans nécessairement augmenter budget et effectif. Le challenge est de mieux allouer des moyens constants en ciblant des enjeux et des risques juridiques sans cesse croissants.

1. L'ÉVOLUTION DES RISQUES JURIDIQUES

1.1. Risques juridiques : la préoccupation numéro 1 des dirigeants

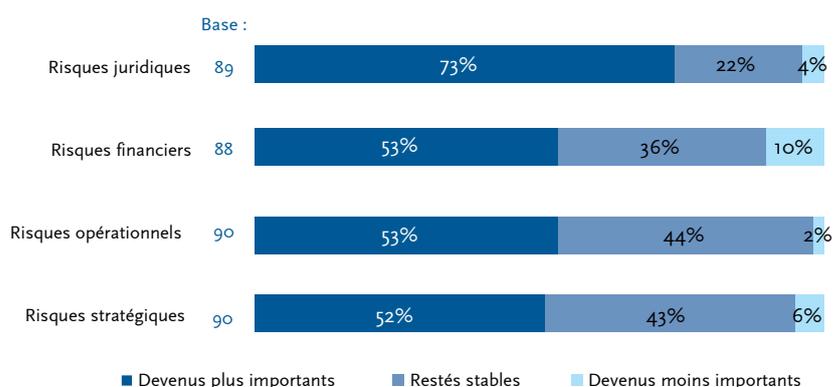
Les risques juridiques arrivent aujourd'hui en tête des préoccupations des dirigeants dans un environnement porteur de menaces plus complexes et les entreprises interrogées assistent à une recrudescence de ces risques depuis plusieurs années.

En effet, pour 73% des entreprises du panel, les risques juridiques sont devenus plus importants au cours des 3 dernières années, et 95% voient désormais la gestion des risques juridiques comme un enjeu majeur.

1.2. Des risques qui connaissent la plus forte progression sur les 3 dernières années

Si, de façon générale, les entreprises voient leurs risques croître, les risques juridiques ont de loin subi la progression la plus forte au cours des 3 dernières années. Il semble donc que les entreprises envisagent une reclassification de leurs priorités plaçant les risques juridiques en premier rang, certaines natures de risques, notamment stratégiques ou opérationnels semblant aujourd'hui mieux connues et donc maîtrisées.

Au cours des 3 dernières années, les types de risques suivants sont-ils devenus plus importants, restés stables ou devenus moins importants ?



Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

Cette perception de la recrudescence des risques juridiques ne fait apparaître aucune variation sensible entre les secteurs d'activités et les personnes interrogées. Ainsi, juristes d'entreprise et comités d'audit partagent le même avis sur la nécessité de mieux s'armer pour faire face à un environnement devenu plus complexe.

1.3. Des facteurs exogènes difficiles à appréhender

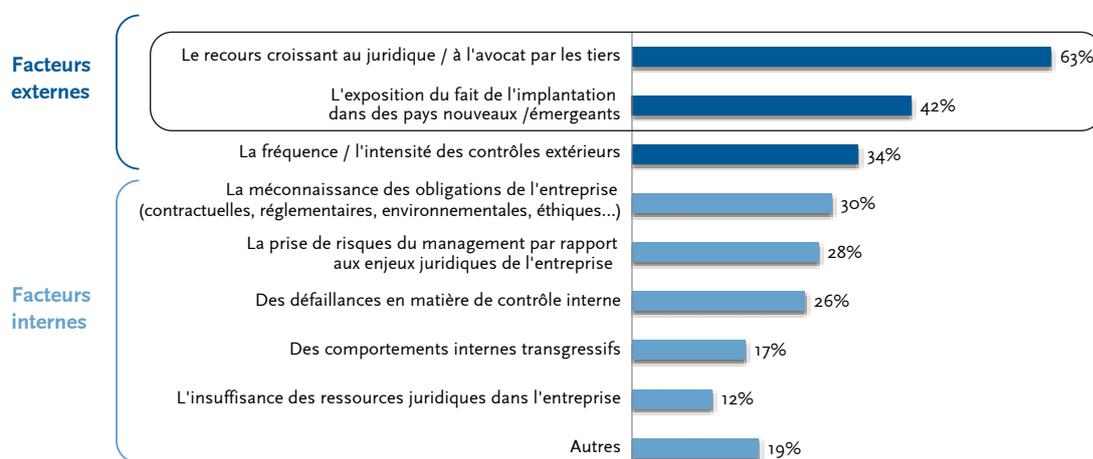
Les risques juridiques inquiètent davantage parce qu'ils résultent de facteurs externes plus difficiles à appréhender, liés principalement à l'expansion internationale des entreprises et à la judiciarisation de la vie des affaires.

Traiter les contentieux et litiges est la part la plus visible de l'activité juridique des entreprises : c'est la matérialisation du risque juridique, la partie émergée de l'iceberg. La montée en puissance des risques juridiques n'est cependant pas uniquement perçue dans la multiplication des litiges et l'augmentation de l'activité contentieuse. Ainsi, 71% des entreprises interrogées jugent le nombre de contentieux et de litiges auxquels elles ont à faire face, globalement stable sur les trois dernières années. Et, seulement 20% d'entre elles les déclarent en hausse.

Toutefois, s'intéresser aux causes de contentieux et litiges permet de mieux comprendre d'où émergent les risques juridiques. Interrogées sur les causes principales de litiges observées depuis 3 ans, les entreprises du panel citent d'abord la radicalisation de la vie des affaires marquée par un recours croissant au traitement juridique des affaires (à 63%), et ensuite l'exposition à l'incertitude juridique liée à leurs implantations dans des pays nouveaux ou des pays émergents (à 42%). Les directeurs juridiques perçoivent de manière plus sensible encore le recours croissant au traitement juridique, voire judiciaire, dans les relations d'affaires, citant cette cause de risques à près de 70%.

En second rang des menaces sérieuses arrivent des facteurs plus internes : la méconnaissance des obligations de l'entreprise par les opérationnels (à 30%), notamment les obligations réglementaires, les faiblesses du contrôle interne (à 26%) ou la fraude interne (à 17%).

Sur les 3 dernières années, quelles sont selon vous les principales causes de contentieux et litiges pour votre entreprise ? (choix multiples)



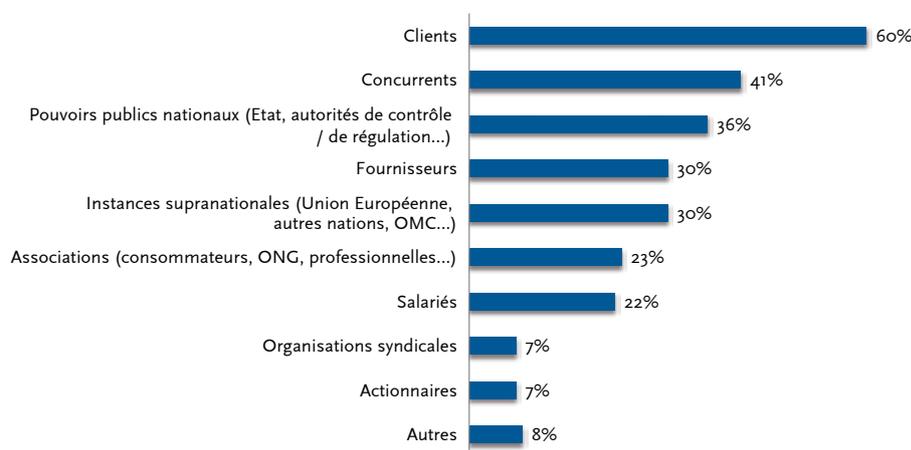
Nombre moyen de citations : 2,7

Base : 90

Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

Plus de 60% des personnes interrogées citent les clients comme principaux responsables de contentieux et litiges. Concurrents et pouvoirs publics suivent (avec respectivement 41% et 36%). Au-delà de ce classement, la diversité des origines possibles des contentieux apparaît particulièrement marquée, comme l'indique le nombre moyen de 3 citations par répondant.

Aujourd'hui, quels sont les tiers le plus souvent à l'origine des contentieux et litiges significatifs contre votre entreprise ? (choix multiples)



Nombre moyen de citations : 2,6

Base : 91

Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

Il semble donc que les risques juridiques soient logés dans l'ensemble des processus opérationnels (ressources humaines, ventes, achats...), intéressant toutes les parties prenantes de l'entreprise, dans des environnements réglementaires transnationaux.

1.4. L'image, enjeu principal des entreprises

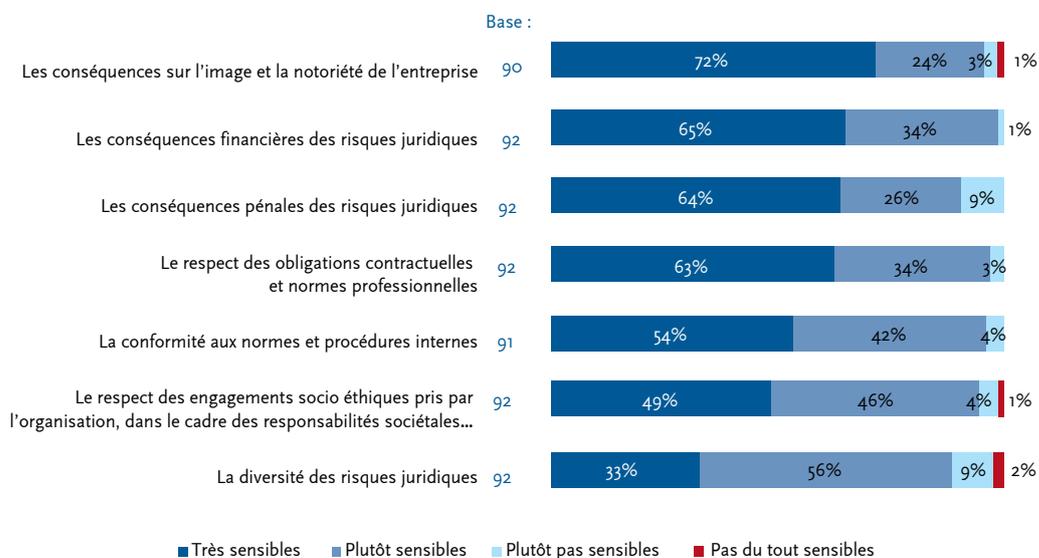
L'atteinte à l'image de l'entreprise est vue par les dirigeants d'entreprises comme la principale conséquence négative des risques juridiques.

Directeurs juridiques, secrétaires généraux et membres de comités d'audit interrogés considèrent que les dirigeants sont très sensibles aux conséquences négatives des risques juridiques, avec comme première préoccupation l'image de l'entreprise (à 72% en moyenne), avant même les impacts financiers ou de nature pénale.

Directeurs juridiques et comités d'audit ont toutefois une appréciation différente. Les directeurs juridiques considèrent que les dirigeants sont plus sensibles au risque sur l'image (à 83%), avant le financier (à 60%). A l'inverse, les membres de comités d'audit jugent que les dirigeants voient prioritairement l'impact financier (à 77%), avant l'image (à 66%). Quoiqu'il en soit, comment ne pas voir à travers ces résultats l'impact médiatique retentissant de certaines affaires dont on peut raisonnablement penser qu'elles ont pour origine des risques mal appréhendés.

Les dirigeants sont cependant jugés moins sensibles à d'autres éléments tels que la diversité des risques juridiques ou le respect des engagements socio-éthiques pris par leurs organisations (principes déontologiques, respect des individus, achats responsables, contrôle de la chaîne de sous-traitance...). Il semble donc que des marges de progrès existent dans l'anticipation sur d'autres risques qui ont un fondement juridique et leur gestion dans des contextes marqués par la *soft law*.

Quelle sensibilité aux risques juridiques ?



Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

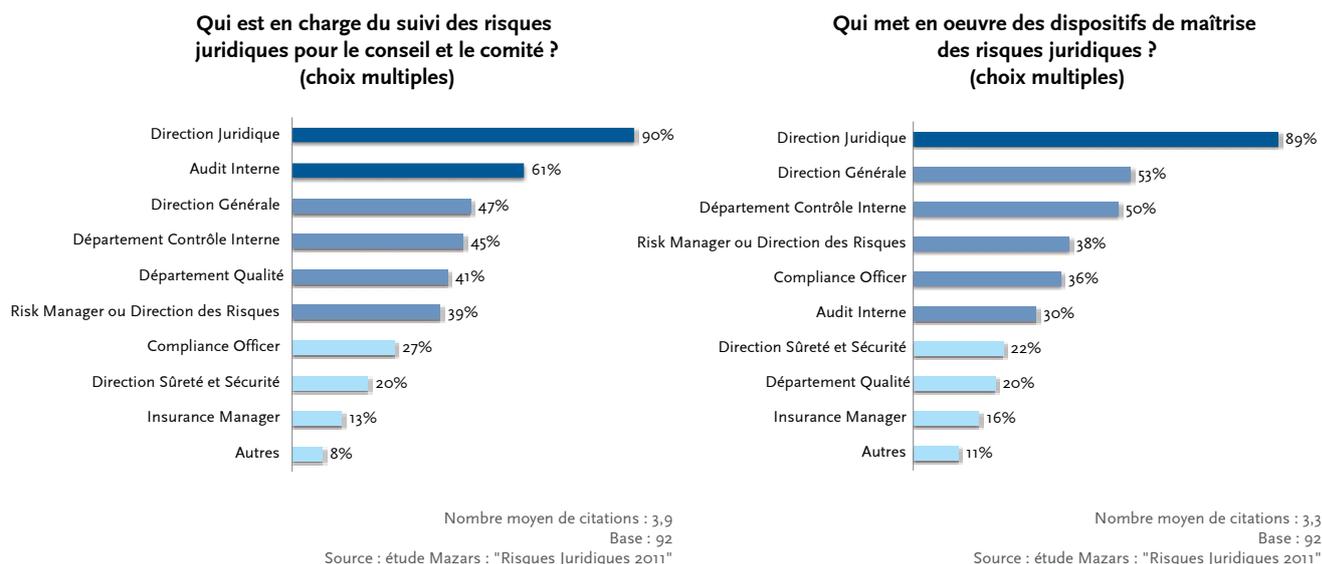
2. LA GESTION DES RISQUES JURIDIQUES

2.1. La responsabilité de la direction juridique

Les directions juridiques sont placées en première ligne, avec comme principal challenge une meilleure évaluation des risques juridiques. Les services juridiques sont désignés comme principaux acteurs du pilotage et de la maîtrise de ces derniers, même s'ils ne sont pas les seuls à intervenir.

La direction juridique est citée très majoritairement comme le principal acteur responsable de la gestion de ces risques :

- 90% des personnes interrogées placent la direction juridique en tête pour assurer le suivi des risques juridiques pour le conseil et le comité d'audit, loin devant l'audit interne (à 61%) ;
- 89% des personnes interrogées désignent la direction juridique comme principal acteur des dispositifs de maîtrise des risques juridiques, bien avant la fonction contrôle interne (à 50%).



2.2. Une dispersion persistante des acteurs et des moyens

Même si la direction juridique ressort comme le 'champion' de la gestion des risques juridiques dans l'entreprise, le nombre moyen de citations par personne interrogée apporte toutefois un éclairage différent sur leur gestion, mettant en évidence une relative dispersion des acteurs et des moyens :

- près de 4 acteurs en moyenne sont cités, dont la direction juridique, pour le suivi des risques et l'information au conseil et au comité d'audit ;
- plus de 3 acteurs en moyenne sont identifiés dans l'organisation pour la mise en oeuvre des actions de maîtrise.

Cette seconde lecture des résultats pourrait s'expliquer par 2 motifs principaux :

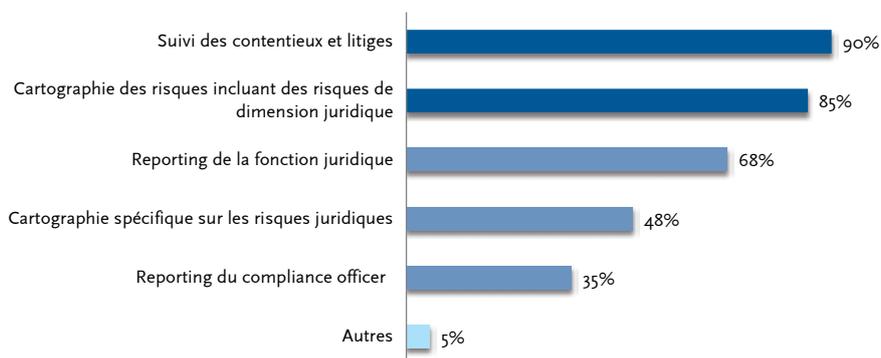
- une variété réelle d'acteurs de la gestion des risques juridiques, avec des responsabilités plus ou moins clairement délimitées, dans une organisation pouvant présenter des risques de dilution des efforts de management des risques, des redondances, et dans certains cas des incohérences ;
- une certaine méconnaissance par ceux qui en sont garants, des processus concourant à la production de l'information relative aux risques et des acteurs réellement en charge de leur maîtrise au sein de l'organisation.

2.3. Une information jugée adéquate pour le pilotage

La directive européenne plus connue sous les appellations de huitième directive ou directive audit confirme le rôle du conseil d'administration en matière d'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, et définit comme une des missions du comité d'audit, le suivi de l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, sous la responsabilité du conseil d'administration.

A ce jour, le pilotage des risques juridiques repose le plus souvent sur le suivi des litiges et contentieux (à 90%) et la cartographie générale des risques qui inclut des risques de dimension juridique (à 85%). La cartographie spécifique des risques juridiques est une pratique moins représentée (citée par moins d'1 répondant sur 2).

Quels sont les outils en place pour piloter les risques juridiques ?



Nombre moyen de citations : 3,3

Base : 91

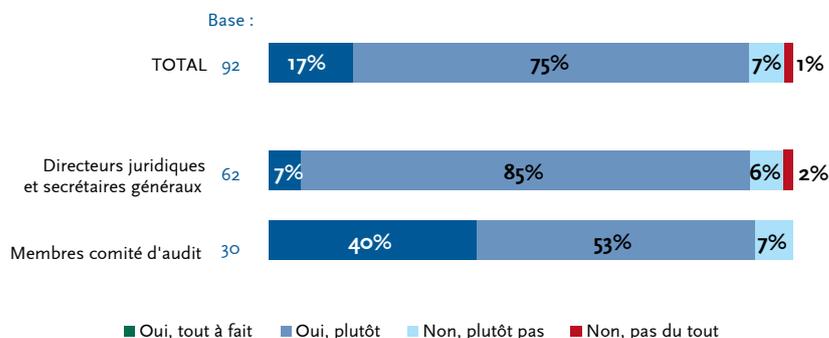
Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

A la question relative à la qualité de l'information reçue pour permettre une gestion efficace des risques juridiques par l'entreprise, directeurs juridiques, secrétaires généraux et membres de comités d'audit ont répondu qu'ils la jugent adéquate à plus de 90%.

Pourtant, ne pourrait-on pas questionner la pertinence des 2 outils très

majoritairement cités pour permettre un pilotage vraiment proactif des risques juridiques, le premier traçant des risques déjà concrétisés et le second embarquant par définition tous les types de risques ?

Estimez-vous que l'information qui vous parvient est adéquate pour vous assurer de l'efficacité de la gestion des risques par l'entreprise ?



Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

2.4. Quels leviers pour améliorer les outils de suivi ?

L'amélioration des dispositifs de pilotage réside dans l'identification et l'évaluation des risques juridiques.

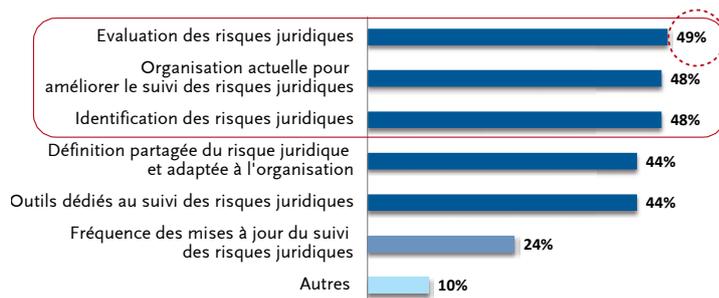
Les outils actuels sont jugés de qualité suffisante pour permettre le pilotage des risques juridiques. Néanmoins, les personnes interrogées reconnaissent que les dispositifs à leur disposition peuvent encore être améliorés :

- par une meilleure évaluation des risques juridiques (citée par 49% des personnes interrogées) ;
- par une meilleure organisation pour améliorer le suivi des risques (48%) ;
- mais également et plus simplement par une identification des risques plus efficace (48%).

Le point saillant relatif à l'optimisation de l'organisation apparaît cohérent avec la multitude des acteurs en charge du pilotage mise en évidence par l'étude. Il semble que la mise en cohérence des dispositifs de pilotage soit une piste d'amélioration sérieuse à envisager, qui pourrait passer par l'harmonisation des *reportings* existants ou la désignation d'un responsable unique des risques juridiques.

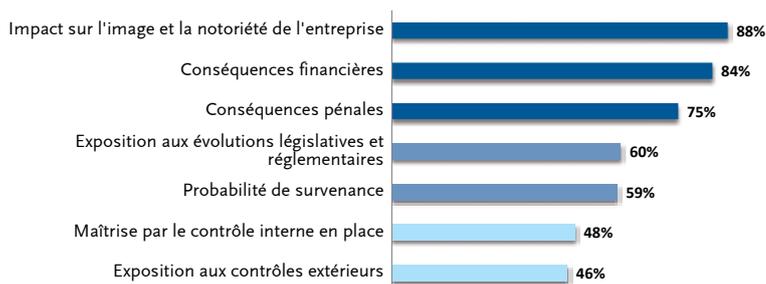
Il est aussi intéressant de noter qu'en moyenne plus de 2 axes d'amélioration ont été cités et qu'ils sont le plus souvent complémentaires (évaluation et identification, identification et mise à jour périodique par exemple).

Quels sont les principaux axes d'amélioration des dispositifs actuels dédiés au pilotage des risques juridiques ? (choix multiples)



Nombre moyen de citations : 2,7
 Base : 89
 Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

Quels sont les critères d'évaluation les plus pertinents pour évaluer la criticité des risques juridiques (choix multiples)



Nombre moyen de citations : 4,6
 Base : 92
 Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

2.5. Les risques les plus complexes à évaluer

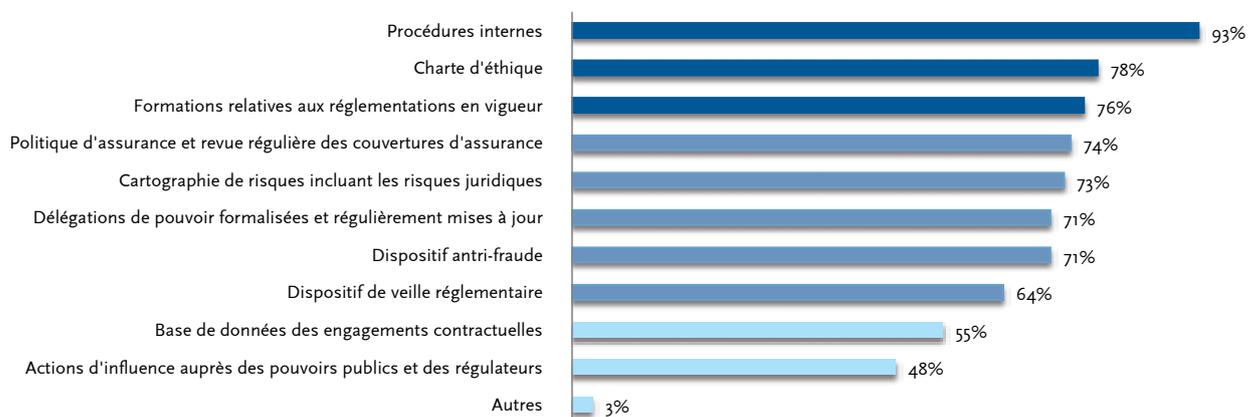
Concernant l'évaluation des risques juridiques, les entreprises interrogées ont cité 5 critères d'évaluation différents en moyenne. L'étude démontre ainsi la complexité particulière de l'évaluation du risque juridique, qui ne pourrait être déterminée en ne combinant que la probabilité et la gravité des conséquences potentielles, comme le proposent la plupart des cartographies « classiques » de risques.

3. LA MAÎTRISE DES RISQUES JURIDIQUES

3.1. De nombreux dispositifs de maîtrise en place...

En moyenne, 7 dispositifs différents de maîtrise des risques ont été identifiés dans les entreprises interrogées. Il s'agit donc bien d'un véritable arsenal de contrôle interne, reposant notamment sur des procédures internes (citées par 93% des personnes interrogées), la charte éthique (78%) et une politique de formation sur les aspects réglementaires (76%).

Quels sont les principaux dispositifs de maîtrise des risques juridiques en place ?
(choix multiples)

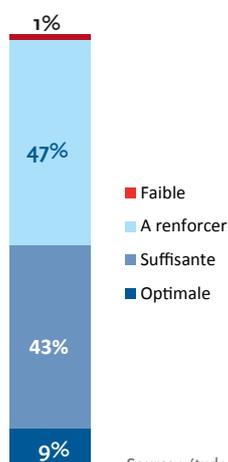


Nombre moyen de citations : 7,1
Base : 91
Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

3.2. ... à compléter et à renforcer !

Bien que nombreux, les dispositifs de maîtrise des risques juridiques doivent encore être complétés et renforcés dans 1 entreprise sur 2 pour qui des progrès significatifs doivent être faits pour améliorer leur efficacité.

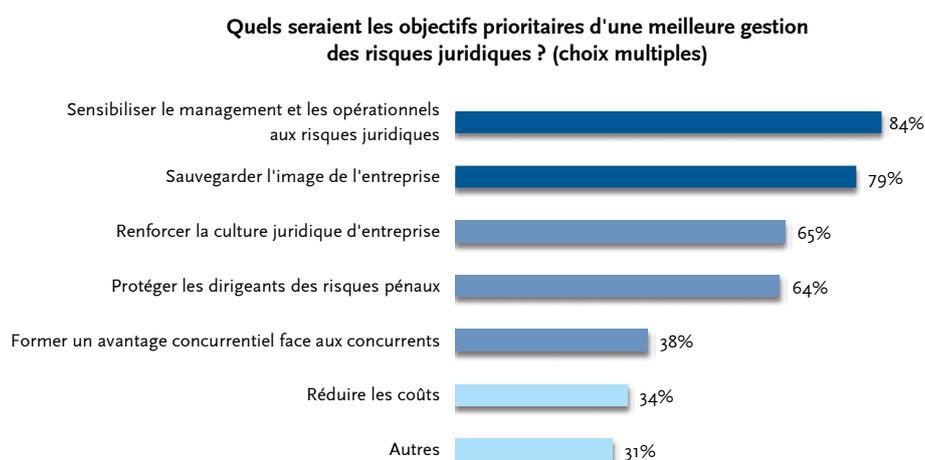
Comment jugez-vous l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques juridiques ?



Base : 90
Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

3.3. Davantage sensibiliser le management et les opérationnels

Interrogées sur la façon d'améliorer leur dispositif de maîtrise des risques juridiques, les entreprises situent les marges de progrès d'abord en interne, sans en préciser le contenu, même si elles déclarent à 84% qu'il est nécessaire de davantage sensibiliser le management et les opérationnels aux risques juridiques ; à 79% qu'il faut préserver l'image de l'entreprise d'une éventuelle tempête médiatique ; et à 65% qu'il faut renforcer la culture juridique dans l'entreprise.



Nombre moyen de citations : 4

Base : 91

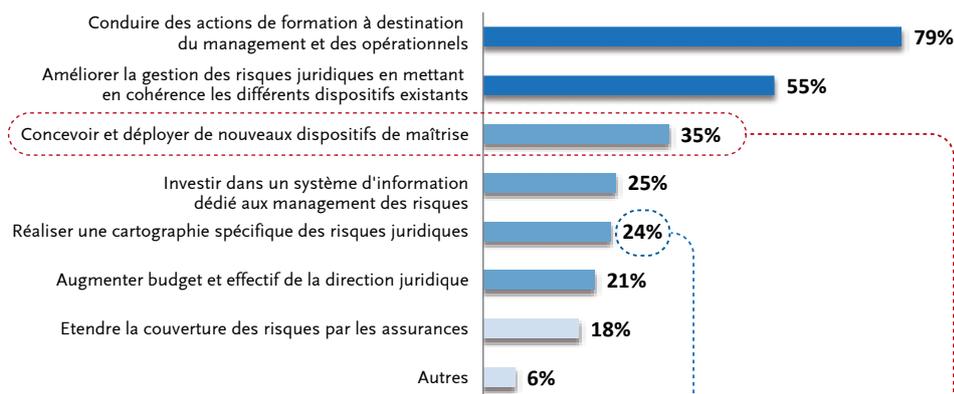
Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

3.4. Avec quels moyens ?

Quant à la question des moyens, 79% des entreprises interrogées déclarent miser sur la formation tant auprès des managers qu'à des niveaux plus opérationnels. 55% des entreprises souhaitent travailler sur une meilleure articulation entre les dispositifs de contrôle interne existants pour améliorer leur couverture des risques juridiques. 35% des entreprises envisagent d'investir dans de nouveaux dispositifs de maîtrise (*reporting*, dispositifs anti-fraude et anti-blanchiment, actions de contrôle nouvelles ou renforcées...).

A noter également, 32% des directeurs juridiques et secrétaires généraux interrogés voient dans la cartographie spécifique des risques juridiques un outil de pilotage qui sera adéquat dans leur rôle de gestionnaire des risques juridiques de l'entreprise.

**Dans les 2 ans à venir, votre entreprise envisage-t-elle de... ?
(choix multiples)**



Directeurs Juridiques / Secrétaires Généraux : 32%
Membres de Comité d'Audit : 4%

Principales citations :

- Dispositif anti-fraude
- Dispositif de lutte contre le blanchiment
- Systèmes de reporting / monitoring
- Prévention des risques en phase précontractuelle
- Réévaluation des risques juridiques
- Base de données sur la réglementation
- Code de déontologie / charte d'éthique
- Programme de compliance
- Reporting risques des filiales vers le Groupe
- Renforcement des contrôles aux points critiques
- Revue des risques de dimension Groupe

Nombre moyen de citations : 2,6

Base : 85

Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

3.5. Des investissements constants, synonymes de rationalisation

A contrario, 1 entreprise sur 2 ne planifie pas d'investir davantage dans la gestion des risques juridiques à court terme. Il semble alors qu'elles cherchent plutôt à rationaliser et optimiser les dispositifs de contrôle existants, ou à faire progresser la performance de leur service juridique sans nécessairement augmenter budgets et effectifs. En somme, leur challenge sera de mieux allouer des moyens constants en ciblant des enjeux et des risques juridiques sans cesse croissants.

La cartographie des risques juridiques

Par Olivier Lenel, Associé et François Benchetrit, Senior Manager, Mazars

Comme le révèle l'étude, les enjeux des directions juridiques en premier chef, et plus largement des dirigeants d'entreprises, se situent autour d'une meilleure anticipation des risques juridiques quelles que soient leurs origines, de l'évaluation dynamique de ces risques pour optimiser les actions de maîtrise, et du repositionnement du juriste d'entreprise dans le rôle de coordinateur de la gestion des risques bien en amont de son activité de gestionnaire des contentieux et litiges.

C'est justement ce qu'apporte la démarche de cartographie des risques juridiques, en croisant les sources de risques juridiques (lois & réglementations, accords, contrats...) mais aussi tout ce qui est du ressort de la *soft law*, avec les activités et processus de l'entreprise :

- 1/ créer plus de dialogue grâce à un langage commun partagé par juristes et business, celui du management des risques ;
- 2/ se donner les moyens d'anticiper davantage au lieu de simplement se concentrer sur les litiges et contentieux ;
- 3/ cibler les priorités et les revoir régulièrement au regard des évolutions stratégiques et réglementaires ;
- 4/ rappeler aux opérationnels leurs responsabilités en matière juridique.

Telle que nous la concevons, la cartographie des risques est très complémentaire à l'arsenal classique : c'est un outil dynamique, qui facilite les échanges et qui est centré sur l'essentiel.

Mazars a développé une méthodologie de cartographie des risques juridiques innovante. Elle réalise la synthèse des analyses des risques existants dans l'entreprise et des expertises autour d'une matière juridique extrêmement diffuse, en imposant une méthodologie d'identification solide et structurante. Elle évite l'impasse du recensement des lois et des règlements, entreprise forcément vaine, en identifiant les enjeux concrets dans les opérations et les processus. Elle place ainsi le juriste en tant que conseil au moment de la décision, bien en amont du traitement d'éventuels litiges. Elle exclut l'approche unique par les conséquences, toute aussi vaine compte tenu de la diversité possible des interprétations et des applications du Droit, au niveau national et extranational. Enfin, elle permet une évaluation collaborative autour de l'exposition au risque, partagée entre opérations et juristes.

A la question de savoir ce que cet outil apporte en plus d'une cartographie des risques plus générale, la réponse est précisément que la cartographie des risques juridiques constitue un vrai outil de pilotage pour les directions juridiques, alors que dans les cartographies plus classiques, plus globales, les aspects juridiques sont plutôt considérés dans les conséquences des risques et donc clairement moins au service du développement de la fonction et du développement de la culture juridique au sein des organisations.

Parole d'avocat

Risque subi versus risque souhaité

Par Christophe Clerc, Associé, Marccus Partners*

Il n'existe pas d'entreprise sans risque. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter a dressé le portrait de l'entrepreneur innovant, créateur, non conformiste et briseur de tabous. La théorie financière a depuis longtemps élaboré ses modèles sur le fondement du couple risque/rendement : petit risque, petit rendement, risque important, rendement élevé... et possibilité de faillite. La question n'est donc jamais celle de la suppression du risque mais plutôt celle de son identification, de son évaluation et de sa maîtrise.

Encore faut-il distinguer risque subi et risque souhaité.

Toute entreprise subit un risque, qu'elle ne peut éviter, du simple fait de la complexification des relations d'affaires (qui suit la sophistication croissante des relations sociales) et de l'internationalisation des flux productifs, financiers et humains. Dans ce contexte, l'usage croissant du droit est à la fois une protection, en ce qu'elle organise une meilleure prévisibilité des relations, et une source de risque, en tant que facteur de complexité exponentiel.

Le risque peut également être souhaité dans une perspective d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Les modalités de ce type d'approche se déclinent typiquement autour de l'optimisation réglementaire, dans le cadre de projets spécifiques à haute valeur ajoutée, de la structuration juridique et fiscale des opérations et de la mise en œuvre d'outils contractuels de précision.

Les outils de maîtrise du risque sont multiples. S'agissant du risque subi, ils passent d'abord par la formation permanente des équipes juridiques au sein de l'entreprise (parce que rien ne remplace un savoir maîtrisé), ensuite par la mise en place de procédures appropriées pour la prise de décisions, enfin par la diffusion, au-delà du cercle des juristes de références, de bonnes pratiques. Le risque souhaité obéit à d'autres contraintes : la définition précise des objectifs est l'étape-clef, l'évaluation du couple risque/rendement est un passage obligé, même s'il est toujours délicat, enfin le recours à des spécialistes, internes ou externes, est une nécessité.

* Le cabinet Marccus Partners est membre du groupe Mazars. Il connaît bien les problématiques de risque à travers son action en France et à l'étranger, notamment via son réseau international. Il intervient par l'intermédiaire de ses équipes spécialisées, notamment en fiscalité et dans les domaines du M&A, du restructuring, des marchés de capitaux, du financement, de l'IP/IT, du droit social et immobilier, et de sa pratique extensive du conseil et du contentieux.

Méthodologie et structure de l'échantillon

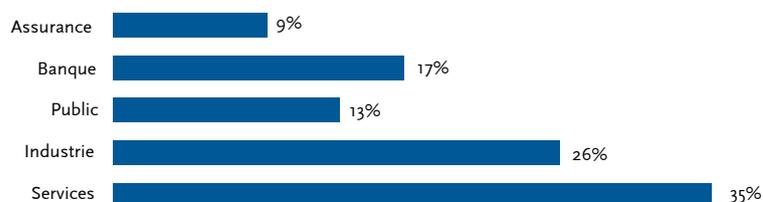
Dans le cadre de ses activités de Consulting / Gouvernance et Maitrise des Risques, Mazars réalise une étude sur la maîtrise des risques juridiques.

Mandaté par Mazars, l'institut d'études OpinionWay a recueilli les avis de 92 dirigeants au sein de 74 sociétés cotées au SBF 120 et parmi les premières entreprises françaises non cotées des secteurs privé et public.

Cette étude téléphonique et en ligne, a été exécutée du 6 avril au 9 mai 2011, auprès de directeurs ou responsables juridiques, secrétaires généraux et membres de comité d'audit, dans le respect des procédures et règles de la norme ISO 20252.

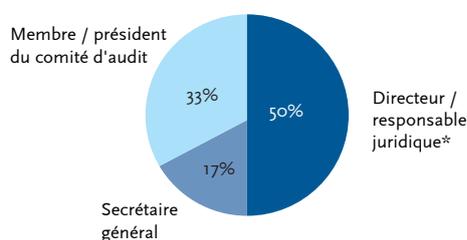
Cette étude s'appuie sur un questionnaire de 15 minutes en moyenne, portant sur les approches et les pratiques en matière de gestion du risque juridique. Elle permet de faire émerger et de définir les meilleures pratiques, ainsi que les pistes de réflexion et d'amélioration.

Secteur d'activité des répondants



Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"

Fonction des répondants



* 67% des directeurs / responsables juridiques interrogés exercent au niveau Groupe.
Source : étude Mazars : "Risques Juridiques 2011"



Ce document est imprimé sur du papier combinant 40 % de fibres vierges issues de forêts gérées responsablement et 60 % de fibres recyclées.

*Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.
Mazars ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.*



Propriété de Mazars - Tous droits réservés Septembre 2011.

Contacts :

Mazars

Miguel de Fontenay

Associé en charge de l'activité Consulting

Tél : +33 (0) 1 49 97 65 55

Mail : miguel.de-fontenay@mazars.fr

Olivier Lenel

Associé, Responsable de l'activité

Gouvernance et Maîtrise des Risques

Tél : +33 (0) 1 49 97 61 87

Mail : olivier.lenel@mazars.fr

Mazars

61, rue Henri Regnault

92075 Paris - La Défense Cedex

France

Tél : +33 (0) 1 49 97 60 00

Fax : +33 (0) 1 49 97 00 01

Marccus Partners

Christophe Clerc

Avocat à la Cour, Associé

Tél : +33 (0) 1 53 53 02 80

Mail : christophe.clerc@marccuspartners.com

Marccus Partners

23 rue Balzac

75008 Paris

France

Tél : +33 (0) 1 53 53 02 80

Fax : +33 (0) 1 53 53 02 81