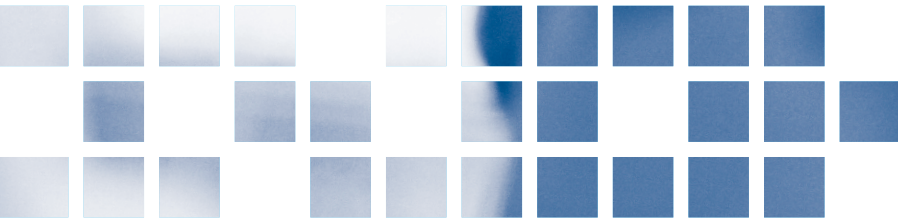


Novembre 2005



Les dirigeants et les juristes de PME face à la gestion des risques



L'AFJE, Association Française des Juristes d'Entreprise, mouvement professionnel des Juristes d'Entreprise le plus représentatif en France, et MARSH, leader mondial de la gestion des risques, se sont associés pour réaliser en commun cette enquête nationale à destination des Dirigeants de PME et des Juristes d'entreprises de toutes tailles.

Cette enquête a été réalisée de Mai à Juin 2005 auprès des 2800 membres de l'AFJE et de 500 Dirigeants de PME, tous secteurs d'activité confondus.

Trois objectifs principaux ont motivé cette enquête :

- Permettre aux Dirigeants de comparer leur vision des risques encourus par leur entreprise avec celles d'autres entrepreneurs, mais également celles de Juristes d'entreprises de toutes tailles. Une telle approche permettra de mieux aborder certains risques émergents, de connaître les meilleures pratiques recensées dans leur traitement et le rôle du Juriste dans ce domaine.
- Permettre aux Juristes d'appréhender la gestion des risques en entreprise avec une vision plus large et plus proche de celle de leurs Dirigeants, et de renforcer leur rôle dans leur traitement. Elle vous apportera également des éclairages sur les missions d'un Juriste de PME et sur les différences avec celles d'un Juriste de Grande Entreprise.
- Enfin, cette enquête doit permettre de renforcer un dialogue constructif entre Dirigeants et Juristes, sur l'ensemble des activités de l'entreprise et plus particulièrement dans le domaine de la gestion des risques pour laquelle la fonction juridique est de plus en plus souvent sollicitée.

L'AFJE, Association Française des Juristes d'Entreprise regroupe aujourd'hui 2 800 juristes exerçant dans des entreprises de tout secteur d'activité et de toutes tailles. Elle a pour mission de promouvoir et de faire connaître cette fonction auprès des entreprises à travers divers événements, ateliers et travaux.

Nous remercions vivement ceux qui ont contribué à la rédaction de ce rapport et ceux qui ont accepté d'y répondre. Cette collaboration entre MARSH et l'AFJE s'inscrit dans une logique d'information et de pédagogie, renforcée par l'organisation commune de conférences à destination des membres de l'AFJE sur divers thèmes de la gestion des risques.

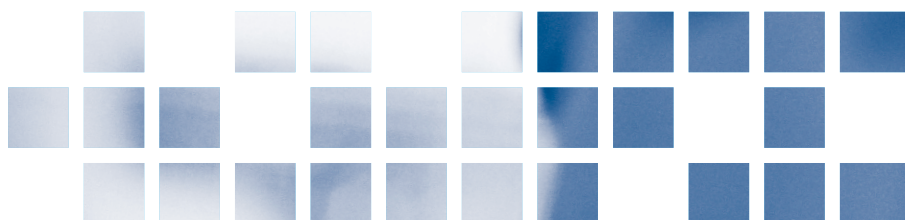


Sabine LOCHMANN
Présidente de l'AFJE
et Directeur Juridique
de Johnson & Johnson
France



Jean-Yves DURANCE
Président de Marsh S.A.

Marsh, leader mondial de la gestion des risques et du courtage d'assurance, accompagne les entreprises de toutes tailles dans l'analyse de leurs risques, la conception et la gestion de leurs programmes d'assurances. Marsh propose l'ensemble des solutions d'assurances (Dommages, RC, Automobile, Transport, Crédit, Construction, Risques Politiques, solutions alternatives, etc.) et s'appuie sur un réseau d'experts de chaque métier. Marsh est la filiale française de Marsh Inc., qui emploie plus de 30 000 collaborateurs dans plus de 100 pays à travers le monde. En France, Marsh avec plus de 1 000 personnes, est présent à Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse et Orange.



Synthèse

L'étude a porté sur l'ensemble des risques des PME/PMI, à savoir les événements aléatoires susceptibles de mettre en péril toute ou partie de l'activité de l'entreprise, les risques encourus étant assurables ou non.

- Dirigeants et Juristes ont une perception différente mais complémentaire des risques d'entreprise :
 - les Dirigeants s'attachent davantage aux conséquences financières et économiques des risques mettant en péril l'activité et le patrimoine de l'Entreprise.
 - les Juristes quant à eux, se préoccupent plus des faits à l'origine des événements potentiellement dommageables et des moyens susceptibles de les neutraliser.Autrement dit, il semble que l'on puisse opposer une culture de résultats à une culture de prévention.
- Les perceptions des risques encourus divergent entre Juristes de PME et Juristes de Grandes Entreprises : certains risques émergents tels que les risques environnementaux ou le rappel produit, ou encore le délit de marchandage et la concurrence déloyale, sont probablement les futurs risques auxquels devront faire face les PME/PMI.
- Bien qu'étant confrontées à des risques souvent comparables en gravité potentielle, les PME sont pourtant moins conscientes de ceux-ci, et faiblement organisées pour les traiter. Il apparaît particulièrement nécessaire de mettre en place un suivi des résultats de la politique de gestion de risques.
- Les PME s'appuient souvent sur des prestations externes éclatées pour gérer leurs risques d'entreprise. Lorsque la fonction de Juriste existe, celui-ci assume le rôle de gestionnaire du risque à travers trois étapes : audit et identification des risques, évaluation des enjeux financiers, mise en place de solutions adaptées (transfert à l'assurance par exemple).
- Les Dirigeants ont pu constater les avantages qu'apporte la présence d'un Juriste au sein de leur structure : sa vision globale et la bonne connaissance des réglementations applicables lui permettent d'accompagner au mieux le chef d'entreprise dans sa gestion quotidienne.
- Paradoxalement, les Dirigeants ont des difficultés pour justifier l'investissement de l'embauche d'un Juriste. Pourtant celle-ci est largement compensée par la disparition de nombreux coûts cachés liés à l'inexistence de la fonction.
- Le Juriste de PME doit, davantage encore que dans le cadre d'une Grande Entreprise, affirmer sa position pour s'inscrire totalement dans la stratégie de son Dirigeant. En particulier, il est indispensable qu'il dispose de formation continue et d'information lui permettant d'être au plus proche de la réalité du terrain.

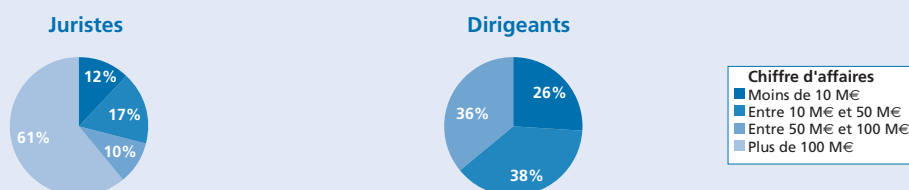
Méthodologie

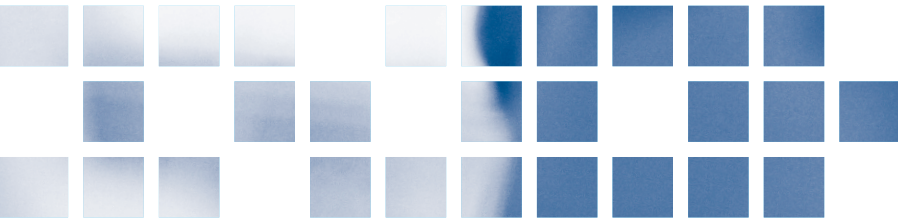
Sont définies comme **PME/PMI**, les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros. Le **Juriste de PME** est une personne titulaire d'une maîtrise / mastère 1 en droit au minimum exerçant notamment des activités juridiques au sein d'une PME/PMI. Le **Dirigeant de PME** est le président directeur général, le directeur général ou le directeur administratif et financier d'une PME/PMI. Par commodité ceux-ci seront désignés Juristes et Dirigeants dans le corps de l'enquête.

Quand cela s'est révélé possible, un rapprochement sélectif a été effectué en fonction des réponses obtenues respectivement auprès des Dirigeants et des Juristes interrogés.

Les résultats obtenus à travers la réalisation de l'enquête ont également permis de comparer les conditions d'exercice de la profession en PME et en Grande Entreprise.

Réponses : 293 Juristes dont 110 Juristes de PME/PMI et 31 Dirigeants de PME / PMI. Le rapprochement des réponses entre Juristes et Dirigeants a permis d'en valider la cohérence.





Le risque selon les Juristes :

“J’emprunterai une formule de Napoléon : se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable”

“Evénement susceptible d’affecter partiellement ou totalement une organisation, une stratégie ou une structure”

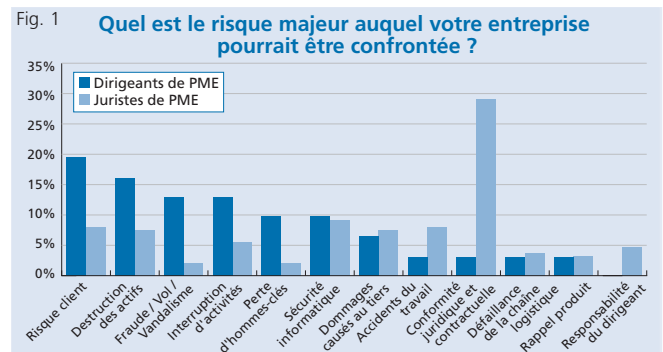
Gestion des risques : La vision des Dirigeants et des Juristes

Au delà des citations, Dirigeants et Juristes ont une perception différente mais complémentaire des risques d’entreprises.

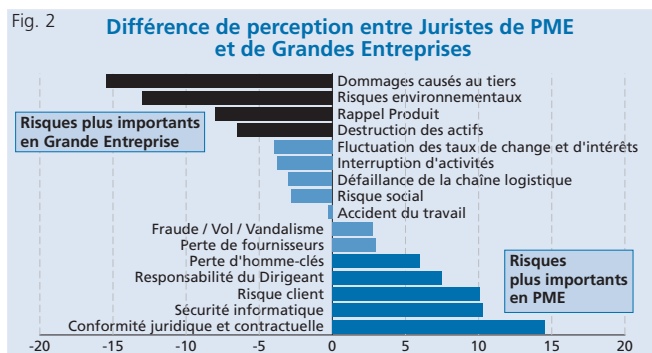
Les Dirigeants font apparaître comme risques prioritaires des risques qui mettent en péril l’activité et le patrimoine de l’entreprise. Parmi ces risques, le risque client (19% des réponses), la destruction des actifs (16%) ou le risque d’interruption d’activité (13%).

Le Juriste, du fait de sa fonction, fait naturellement ressortir le risque de non-conformité juridique et contractuelle en premier lieu. Il a en outre une vision plus anticipatrice du risque : il privilégie en effet les risques n’ayant pas d’impact immédiat sur l’activité de l’entreprise mais pouvant avoir des conséquences importantes à moyen terme, tels que les risques d’accident du travail (8% contre 3% des réponses Dirigeants), de dommages causés au tiers (7% contre 6%) ou de responsabilité du Dirigeant (5% contre 0%).

Cette sensibilité aux risques nécessitant une démarche plus proactive est renforcée chez les Juristes d’expérience : à titre d’exemple, 25% des plus de 50 ans citent en risque majeur la perte de fournisseurs et le risque client dans les mêmes proportions.

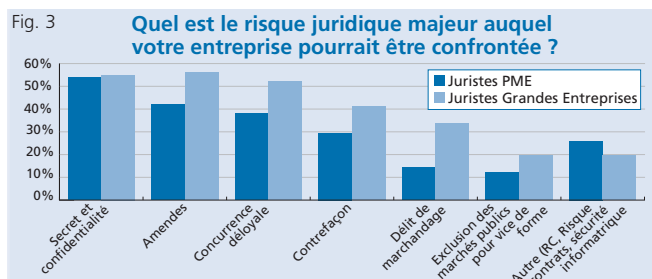


Par ailleurs, un constat alarmant ressort de l’enquête auprès des Juristes : 40% des PME / PMI ne seraient pas sensibilisées à l’ensemble des risques auxquels elles sont confrontées. Ce chiffre est confirmé par les Dirigeants de PME puisque seuls 45% d’entre eux déclarent se réunir régulièrement pour suivre les risques majeurs de leur activité. A contrario, 80% des Juristes de Grandes Entreprises estiment que leur employeur est sensibilisé à l’ensemble de ses risques.

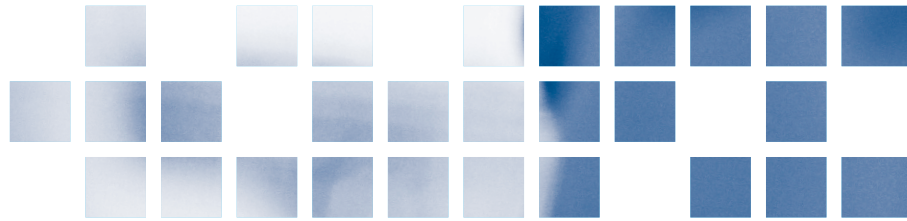


Enfin, l’histogramme ci-contre (Fig. 2) montre que les grandes entreprises se préoccupent d’avantage de risques émergents : en effet, si les Juristes de PME et de Grandes Entreprises ont des préoccupations communes, telles que la perte de fournisseurs, les accidents du travail et le risque social, les Juristes de Grandes Entreprises focalisent davantage leur attention sur des problématiques telles que les risques environnementaux ou le rappel produit. Il est à parier que les PME intègrent rapidement ces nouveaux risques dans leur gestion d’entreprise.

Probablement plus proches du Dirigeant, les Juristes de PME privilégient pour leur part, les risques tels que la responsabilité du Dirigeant, la perte d’hommes-clés et le risque client.



Si la hiérarchisation des risques d’ordre juridique est identique entre Juristes de PME et Juristes de Grandes Entreprises, ces derniers citent simultanément un plus grand nombre de risques parmi lesquels le délit de marchandage ou la concurrence déloyale. Ce constat démontre une augmentation du recours au savoir-faire juridique pour toute décision au sein des Grandes Entreprises, probablement du fait que celles-ci sont davantage exposées. Les PME devront probablement suivre cette tendance et faire appel à des ressources juridiques expertes de chaque domaine.



Le traitement des risques en PME/PMI

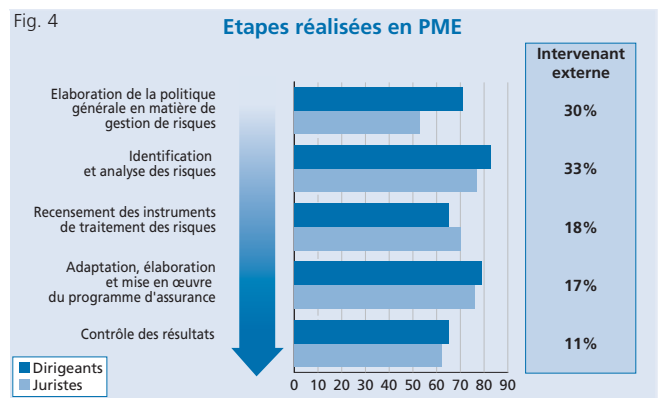
Bien que devant faire face à des risques souvent comparables en gravité potentielle, les PME sont moins organisées que les Grandes Entreprises pour traiter ceux-ci : seules 42 % d'entre-elles ont un service en charge de la gestion des risques contre 72% de leurs aînées.

Néanmoins, le graphique ci-contre (Fig. 4) démontre à l'évidence que les Dirigeants de PME s'impliquent fortement dans l'identification et le traitement des risques de l'entreprise, et que les Juristes, lorsque la fonction existe, apportent une contribution active à la gestion des risques.

Le Juriste est en mesure, s'il en a les moyens, de piloter la politique de gestion de risque en entreprise à travers les actions suivantes :

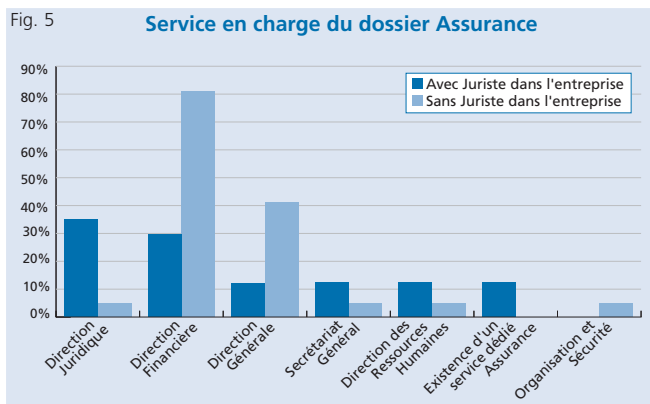
- Audit et identification des catégories de risques auxquels l'entreprise se trouve exposée
- Evaluation de la nature des risques et de leurs enjeux financiers
- Mise en place de solutions adaptées : prévention, investissements financiers, adaptation des contrats, mise en place de procédures, programmes d'assurances.

Et pourtant, en PME/PMI, une partie des opérations de traitement des risques est réalisée par un intervenant extérieur. Il est à noter par exemple, que dans 30% des cas, l'élaboration de la politique générale en matière de gestion des risques est réalisée totalement ou en partie par un prestataire



externe. Le recrutement d'un Juriste permettrait-il un traitement plus proche des réalités de l'entreprise ?

Enfin, pour une meilleure efficacité des actions initiées pour le traitement des risques, un renforcement du contrôle des résultats est une piste d'amélioration à exploiter. C'est d'ailleurs dans ce domaine que la part d'intervention externe est la plus faible. Plus généralement, cette problématique de traitement des risques toujours plus complexe, aux enjeux financiers pouvant mettre en péril l'entreprise, nécessite l'intervention de spécialistes du sujet.



A la fin de la chaîne de traitement du risque, l'assurance représente un coût de plus en plus important et de fait mérite un intérêt croissant : lorsqu'il n'y a pas de Juriste au sein de la PME, le dossier est généralement suivi par la Direction Financière ou par la Direction Générale, souvent mobilisées par d'autres enjeux. En revanche, lorsque cette fonction existe au sein de la structure, le dossier "Assurance" est confié au Juriste dans près de 35% des cas, permettant une meilleure appréhension des problématiques afférentes.

Le risque selon les Dirigeants :

"Le risque est un évènement imprévisible dont la survenance est susceptible d'affecter plus ou moins largement le patrimoine ou la rentabilité de l'entreprise"
"Oser après avoir pesé les avantages et les inconvénients"

Le rôle du Juriste en PME

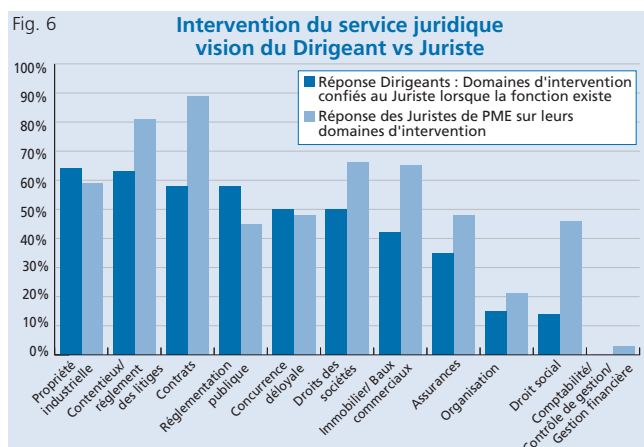
Les réponses des Juristes de PME soulignent leur polyvalence. Leur mission est très large et couvre l'essentiel des activités de l'entreprise : cette vision globale et la bonne connaissance des réglementations applicables leur permettent d'accompagner au mieux le chef d'entreprise dans sa gestion au quotidien, y compris dans la gestion de ses risques. Les réponses des Dirigeants quant aux missions confiées aux Juristes valident les domaines d'intervention cités par ces derniers, mais dans des proportions différentes. A titre d'exemple, la réglementation publique et la propriété industrielle sont proportionnellement plus citées par les Dirigeants.

Paradoxalement, les Dirigeants de PME affirment pour plus de la moitié, qu'ils n'ont pas de Juriste au sein de leur structure même ou au niveau du groupe (55% des réponses). Dans ce cas, la fonction juridique est éclatée en règle générale entre différents services (Direction Générale, Direction Financière, Ressources Humaines...) ou est confiée à des prestataires externes (35%). Les Dirigeants n'ont pas, de manière générale, l'intention de recruter un Juriste dans les deux années à venir. Néanmoins, ceux qui bénéficient déjà de cette ressource en interne sont plus favorables à recruter de nouveau un Juriste (40% des réponses).

Ce paradoxe soulève un débat plus large sur la possibilité pour les Dirigeants de PME de justifier le recrutement de fonctions support telles que celle de Juriste. Se pose alors inévitablement la question de la rentabilité d'un tel investissement. Et pourtant la présente étude et les témoignages de Dirigeants ont prouvé la valeur ajoutée du Juriste reposant sur de nombreuses compétences. En outre, la présence d'un Juriste représente un véritable "ballon d'oxygène" pour les autres fonctions administratives et en particulier pour la Direction Financière. Cette ré-attribution des tâches permet une meilleure adéquation des compétences par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Enfin, cet investissement mesuré (voir profil du Juriste ci-contre) peut être rapidement compensé par la diminution, voire la disparition de nombreux coûts cachés liés à l'inexistence de la fonction : appel à des prestataires externes, possibilité de "vides juridiques" sur certains dossiers aux conséquences financières potentiellement dramatiques, absence de vision globale et de capitalisation interne à l'entreprise sur ces sujets.

Espérons que les évolutions législatives en cours et l'assouplissement des statuts permettent une plus grande facilité d'accès à ces ressources : temps partiel, temps partagé d'un Juriste au sein de plusieurs entreprises, prestation indépendante de conseil juridique. De nouvelles voies d'avenir à défendre au sein de la profession et du tissu de PME françaises.



En ce qui concerne ses champs d'action, le Juriste de PME intervient de manière importante dans les problématiques suivantes : Contrats (88% des Juristes de PME), Règlements des litiges et contentieux (81%), Droit des sociétés (66%) et Immobilier (65%). En revanche, il n'intervient pas ou peu dans les problématiques de Sécurité et Organisation (22%) et de Comptabilité / Contrôle de gestion (4%).

Profil-type du juriste de PME



Femme

Moins de 40 ans

Formation de 3ème cycle de droit

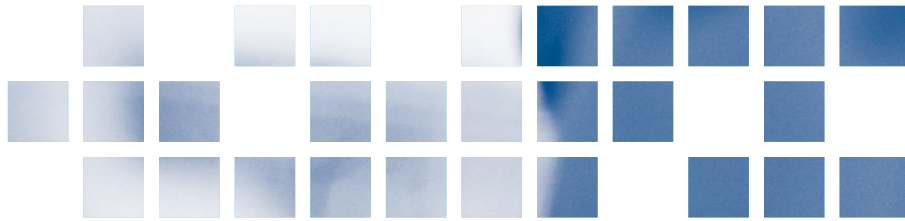
Moins de 5 ans d'ancienneté

Parfois en CDD ou temps partiel

Gagnant en moyenne entre 36 et 45 k€

Rattachée à la direction générale

Cette étude a permis de dresser le "profil-type" du Juriste, aussi bien sur son identité (sexe, âge) que sur sa formation ou sa place dans l'entreprise.



Le profil du Juriste de PME

Fig. 7 Points forts et points faibles de la fonction de juriste

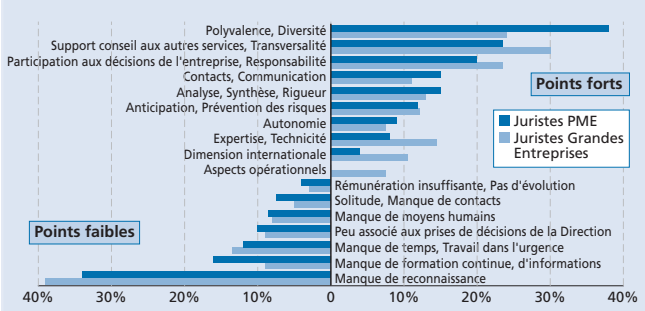
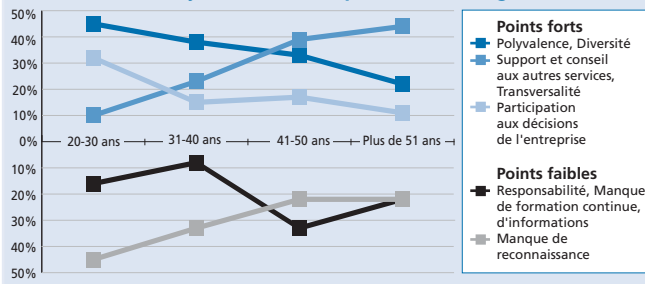


Fig. 8 Points forts et points faibles de la fonction de juriste en PME, par tranche d'âge



Critères	Juriste de PME	Juriste de Grande Entreprise
Identité		
Sexe	72 % de femmes	59 % de femmes
Age	30 ans 40 ans 50 ans	30 ans 40 ans 50 ans
Formation		
Second cycle	6,3%	8,2%
Troisième cycle de droit	70%	58%
Double formation	13%	28%
Place du juriste dans l'entreprise		
Ancienneté	2 ans 5 ans 10 ans	2 ans 5 ans 10 ans
Contrat	85% de CDI 89% de temps plein	96% de CDI 96% de temps plein
Rémunération brute annuelle moyenne	25 k€ 35k€ 45k€ 60k€	35k€ 45k€ 60k€
Rattachement hiérarchique	47% à la direction générale 21% à la direction juridique	19% à la direction générale 45% à la direction juridique

Le tableau ci-dessus reprend l'ensemble de ces informations, en comparant le Juriste de PME et le Juriste de Grande Entreprise.

La polyvalence et la diversité des missions sont clairement les deux points forts de la fonction de Juriste. Ce sentiment est renforcé chez les Juristes de PME, qui ont un champ d'action très large au sein de l'entreprise. La transversalité et la participation aux décisions de l'entreprise sont également très souvent citées.

Les Juristes de Grandes Entreprises mettent en avant la technicité, l'expertise et la dimension internationale.

Un peu moins souligné chez les Juristes de PME, le manque de reconnaissance est de loin le point faible de la profession : un renforcement du rôle de Juriste sur des sujets essentiels tels que la politique de gestion des risques de l'entreprise doit aider à une meilleure reconnaissance de la fonction. Néanmoins, ce point faible (Fig. 8) est beaucoup plus nuancé avec l'âge, ce qui témoigne de la capacité du Juriste au fil des ans à affirmer sa personnalité et la qualité de ses conseils, en renforçant ses compétences d'adaptabilité et de négociation au sein de l'entreprise. Les jeunes Juristes sauront tirer profit d'un tel enseignement pour affirmer leur rôle.

Inversement, les Juristes confirmés, ayant un peu de recul sur leur carrière, pointent du doigt comme point faible majeur le manque de formation continue et d'information. Il s'agit là d'un enjeu fort pour la profession, en particulier au sein des PME / PMI qui n'offrent pas toujours de structure ad hoc.

Aujourd'hui encore, la formation universitaire répond de façon insuffisante aux sujets traités par le Juriste d'Entreprise.

Si la formation dispensée permet aux Juristes de savoir répondre aux problématiques qui se posent à eux, beaucoup de jeunes déplorent un manque de "savoir-faire" qui s'exprime, par exemple, à travers une communication parfois difficile entre les Juristes et les opérationnels, et une méconnaissance mutuelle de leur rôle. Les jeunes Juristes gagneraient en efficacité et en reconnaissance s'ils étaient davantage sensibilisés et formés en amont aux arcanes de la vie de l'entreprise. C'est probablement ce qu'ils cherchent à acquérir à travers une double formation de plus en plus fréquente.

Pour les seniors, en revanche, une reconnaissance des acquis professionnels par l'application de la V.A.E. (Valorisation des Acquis de l'Expérience), devrait participer à une meilleure valorisation du métier.



Ont contribué à l'enquête :

AFJE

François Beaufiles
Maryse Bismuth
Anaïs Foirien
Pierre-Michel Nenot
Catherine Sponchiado

MARSH

Matthieu Bouin
Marjorie Chapuy
Eric Demange
Caroline Jeannin

Contacts

AFJE

Catherine Sponchiado
sponchiado.catherine@wanadoo.fr
Maryse Bismuth
mrbismut@noos.fr
01 42 61 01 80

MARSH

Marketing/Communication

01 46 39 80 47
Accueil commercial
Paris
01 41 34 56 56
Lyon
04 72 83 42 91
Marseille
04 91 23 01 47
Bordeaux/Toulouse
05 56 79 95 95

www.marsh.fr
www.afje.org

Les informations figurant dans la présente publication ont uniquement vocation à aborder les thèmes concernés de manière générale et n'ont nullement valeur de conseil personnalisé. Par conséquent, il convient de ne pas utiliser ces informations en tant que tel.

Ni le présent document, ni aucune partie des informations qu'il contient ne peuvent être copiés ou reproduits sous aucune forme que ce soit sans le consentement de Marsh S.A. et de l'AFJE.

MARSH S.A.

Siège social : 54, quai Michelet
92681 Levallois-Perret Cedex
01 41 34 50 00

Société de Courtage d'Assurance
Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 5 807 566 Euros
R.C.S. Nanterre B 572 174 415. Garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L 530-1 et L 530-2 du code des assurances.

AFJE

Siège social : 8, rue Saint Augustin
75002 Paris
01 42 61 01 80

© Tous droits réservés Marsh S.A. et l'AFJE
Direction de la Communication 2005