

► néral à partir de tableaux de bord permettant de suivre l'évolution d'une multitude d'indices. Présentée le plus souvent de manière graphique, la cartographie permet d'avoir un éclairage clair et structuré de l'ensemble des

La cartographie, un instrument d'aide à la décision et au pilotage stratégique.

dangers potentiels d'une entité. Chantal Carnel, *practice leader risk mapping* au sein du département Marsh Risk Consulting (MRC), précise que « la cartographie offre la possibilité de localiser les risques de différente nature. Une fois ce travail d'identification effectué, il convient de mesurer les valeurs exposées et de comparer les écarts éventuels de

*couverture. Au final, l'outil permet donc de modéliser les besoins de garanties ». Cette modélisation nécessite toutefois de recourir aux nouvelles technologies. Le courtier a ainsi développé un système d'information de gestion des risques dernier cri (lire p. 72). En combinant la géolocalisation satellitaire à des bases de données solides (valeurs des biens, historique de la sinistralité...), les équipes de MRC offrent la possibilité à ses clients d'avoir une vision pratique de leur activité. Ce regard neuf et extérieur permet par la suite d'élaborer des plans d'action pour réduire certaines expositions ou améliorer des *process* identifiés comme perfectibles. Et c'est bien là tout l'enjeu de la cartographie qui, au-delà de l'outil d'identification, est un instrument d'aide à la décision et au pilotage stratégique. Mais avant de prendre les bonnes décisions, les comités de direction doivent se pencher sur*

leurs risques, parfois en mettant noir sur blanc des scénarios extrêmes. On peut y trouver à la fois des menaces opérationnelles très classiques comme la perte brutale d'actifs, et des enjeux stratégiques à l'instar de l'échec d'un produit ou l'arrivée d'un nouveau concurrent. Une cartographie digne de ce nom met également en évidence des éléments d'audit financier et de contrôle interne. D'ailleurs, l'affaire « Kerviel » a démontré que la moindre faille dans un dispositif, *a priori* sécurisé, pouvait avoir des répercussions dépassant le strict cadre des pertes financières. Dans ce type de dossier, la perte d'image est considérable et très difficile à rattraper une fois le sinistre déclaré. Par conséquent, il convient, en amont, de prévoir des gestions de sortie de crise. « L'idéal est de réduire le temps d'exposition et d'avoir un retour au nominal le plus rapide possible », déclare l'un des grands risk

manager de la place. Les industries agroalimentaires ou encore les fabricants de biens manufacturés ont très tôt compris l'intérêt de la démarche. Mais aujourd'hui, les sociétés du secteur tertiaire ne sont plus en reste et cherchent, au travers de cette méthode, à gérer au mieux les événements qui pourraient impacter leur image de marque.

HIÉRARCHISATION DES PRIORITÉS

Pour Gilles Proust, directeur du pôle Aon Global Risk Consulting (AGRC), « le point fondamental dans la cartographie réside dans le fait qu'il faut hiérarchiser et quantifier les différents risques en fonction du niveau de maîtrise de l'entreprise. L'objectif est alors d'établir des zones d'attention et d'être en mesure de traiter de manière rapide et efficace les zones considérées comme prioritaires ». Cette phase permet d'évaluer aussi bien la fréquence, l'intensité et le type

L'AVIS DE L'AVOCAT...

« Quelle est la valeur juridique de la cartographie ? »

« Si chacun s'accorde à reconnaître la valeur ajoutée de la cartographie, peu de professionnels se sont penchés sur le statut juridique de cet outil de gestion des risques.

Pourtant, la non-identification ou une mauvaise évaluation des risques dans la cartographie, ou encore la décision de ne pas les traiter, sont autant de carences qui exposent l'entreprise à trois types de recours en cas de sinistre : externe (dommages aux tiers), interne (des salariés contre l'entreprise ou de l'entreprise contre ses salariés). La cartographie, en tant que document et en tant que processus, joue donc un rôle clé, mais

mal défini dans la responsabilité des entreprises. Quel est exactement ce rôle ? Quelle est la valeur juridique de ce document intitulé « cartographie des risques » ? Qui porte réellement la responsabilité de son élaboration ?

L'ambiguïté ne porte pas tant sur la nature de la responsabilité puisqu'en cas de recours il s'agirait d'une RC pour faute, mais bien sur la personne pouvant être tenue comme responsable. *A priori*, le chef d'entreprise, ou son représentant, est exposé en première ligne. Mais la tendance est plutôt de rechercher en responsabilité le risk manager qui, au-delà du



► PIERRE BICHOT
avocat à la cour,
docteur en droit

rôle d'acheteur d'assurance, est de plus en plus amené à réaliser des cartographies. Et c'est bien là que le bât blesse dans la mesure où celui qui mène le processus d'identification des risques peut engager sa RC. Or, la fonction de risk manager est mal définie. Selon les entreprises, elle couvre aussi bien l'achat d'assurance que l'identification des risques, ce qui rend difficile son assurabilité. Il devient par conséquent

indispensable de positionner le risk manager au sein de sa structure en toute transparence afin d'être en mesure de couvrir efficacement sa RC. Cela suppose d'aménager le contrat de travail, mais aussi d'éclaircir ses relations avec tous ses partenaires, dont les courtiers, en précisant les missions de chacun. La couverture de ce professionnel de la gestion des risques est aujourd'hui largement négligée et devient un enjeu fort au regard de la démocratisation de la fonction notamment dans les entreprises de taille moyenne. Dans un environnement où les lois de gouvernance et les recours en RC se multiplient, on ne saurait donc trop conseiller aux dirigeants des entreprises et aux risk managers eux-mêmes d'apporter plus de transparence sur les outils de diagnostics qu'ils emploient et les délégations de responsabilité de ceux qui les utilisent. »

Propos recueillis par R.B.