

L'exposition de la Grande Distribution au risque juridique : comment construire et mettre en œuvre une cartographie ?

Christophe Collard

Professeur, EDHEC Business School

Centre de recherche LegalEdhec

christophe.collard@edhec.edu

Tél. : 03 20 15 45 51

Christophe Roquilly

Professeur, EDHEC Business School

Directeur du Centre de recherche LegalEdhec

christophe.roquilly@edhec.edu

Tél. : 03 20 15 45 52

EDHEC Business School

LegalEdhec Research Centre

Campus de Lille

24, avenue Gustave Delory, CS 50411

F- 59057 ROUBAIX CEDEX 1

Etude réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche avec le Groupe Carrefour.

Les auteurs remercient très sincèrement Franck Tassan, Directeur Juridique du Groupe Carrefour, et Xavier Guizot, Directeur Risks & Compliance du Groupe Carrefour, pour la confiance qu'ils leur ont accordée tout au long de ce projet de recherche.

L'exposition de la grande distribution au risque juridique : comment construire et mettre en œuvre une cartographie ?

Résumé : La montée en puissance des risques en général et des risques juridiques en particulier, frappe aussi les entreprises de la grande distribution, nécessitant la mise en œuvre d'outils de gestion de ces risques. Une cartographie des risques juridiques s'avère indispensable qui doit être basée sur leurs conséquences en termes de destruction de valeur sur trois registres (stratégique, financier et institutionnel). L'outil de base de la détection du risque juridique en est sa définition elle-même. La chaîne de valeur de l'activité « distribution » est prise comme point de départ d'un processus permettant d'évaluer le degré d'incertitude que présentent les normes juridiques impliquées à ce stade, identifier les événements qui vont pouvoir croiser ces normes et évaluer le degré d'incertitude lié à ces événements, pour enfin apprécier l'impact du risque juridique et le positionner ainsi sur la cartographie du risque juridique de l'entreprise.

Mots-clés : Grande distribution – Risque juridique – Cartographie – Incertitude – Chaîne de valeur

Mass Retailers' exposure to Legal risk: how to Draw a Map?

Summary: Mass retailers are facing a growing importance of risks, including legal risks. The mapping of legal risks is founded on the potential consequences of legal risk in terms of value destruction, evaluated in three registers: strategic, financial and institutional value. The basic tool for detection of legal risk is its definition itself. We start from the value chain of the business under consideration (mass retail), identify the legal norms involved in each part of the value chain and evaluate the degree of legal uncertainty; we also identify the factual events that may intersect the legal norm and evaluate the degree of factual uncertainty. Then legal risk is identified by crossing the results of those two previous phases, enabling us to evaluate the impact of legal risk on value and to position it on a map of legal risks.

Key-words: Mass retail – Legal risk definition – Legal risk mapping – Uncertainty – Value chain

Résumé managérial: Comment concevoir une cartographie du risque juridique pour une entreprise de la grande distribution ? A partir d'une définition opérationnelle du risque juridique, notre méthodologie de la cartographie du risque juridique repose concrètement sur un continuum incluant les étapes suivantes :

1. partir de la chaîne de valeur de l'activité considérée (ici, l'activité Distribution) ;
2. a/ identifier les normes juridiques impliquées dans chaque élément de la chaîne de valeur ;
b/ apprécier/évaluer le degré d'incertitude juridique que présente la norme identifiée, selon une codification spécifique ;
3. a/ identifier les événements factuels qui vont pouvoir croiser la norme juridique considérée ;
b/ apprécier/évaluer le degré d'incertitude factuelle que porte l'événement identifié, selon une codification spécifique ;
4. en croisant le résultat des étapes 2 et 3, identifier le risque juridique ;
5. apprécier l'impact du risque juridique en termes d'affectation de la valeur.

Ce processus a été testé d'un point de vue opérationnel au sein d'un groupe de distribution en suivant les étapes rappelées ci-dessus, soit : 1. ➡ 2. a/ b/ ➡ 3. a/ b/ ➡ 4. ➡ 5. Il a aussi été exploré dans un sens inverse, soit (dans l'esprit, car l'agencement des étapes se doit d'être alors révisé) : 5. ➡ 4. ➡ 3. a/ b/ ➡ 2. a/ b/ ➡ 1.

Autrement dit, les propositions ci-dessus peuvent se résumer à établir que le processus de cartographie du risque juridique peut être mené « en avant » (*Forward* : partant de la chaîne de valeur et des risques juridiques identifiés pour aboutir à l'évaluation d'un potentiel de destruction de valeur), ou « en arrière » (*Backward* : partant des hypothèses de destruction de valeur les plus importantes – scénarios critiques ou redoutés par l'enseigne – pour ensuite remonter aux risques juridiques dont elles peuvent provenir, en lien avec la chaîne de valeur considérée). Ceci nous amène à proposer deux méthodes de cartographie du risque juridique, méthodes complémentaires ou alternatives : la démarche FIP (*Forward Identification Process*), qui présente un intérêt de nature analytique, d'une part, et la démarche BIP (*Backward Identification Process*), qui présente l'intérêt de favoriser la hiérarchisation des risques juridiques.

Introduction – La grande distribution (commerce de détail au travers de grandes et/ou moyennes surfaces de vente, organisées sur un modèle d'intégration verticale) constitue un secteur d'activité traditionnellement associé à des problématiques juridiques qui sont abondamment relayées par les médias : relations fournisseur-distributeur et position sur les marchés (droit de la concurrence), publicité et promotions (droit de la consommation), santé et rémunération des salariés (droit social)... Mais la réalité de ces entreprises est bien plus complexe ! En effet, l'expansion internationale couplée avec l'extrême variété des activités portées aujourd'hui par les enseignes de la grande distribution (distribution alimentaire et non-alimentaire, mais aussi banque, assurance, voyages, divertissements, téléphonie, location, immobilier, etc.), ainsi que le développement du commerce en ligne, les rendent particulièrement exposées à des risques de toutes natures et à la nécessité d'avoir à les gérer préventivement.

La gestion des risques, au sens le plus large du terme (*ERM : Entreprise Risk Management*), constitue aujourd'hui – ou devrait constituer – pour les entreprises de la grande distribution une préoccupation majeure, au point d'être un sujet de direction générale et de conseil d'administration. La dernière décennie a d'ailleurs vu se multiplier les règles encadrant la gouvernance des entreprises, spécialement – mais pas seulement – des sociétés cotées, dans le but notamment de moraliser les pratiques (*p. ex.*, la loi sur les nouvelles régulations économiques – NRE – et son Titre 1^{er} sur la « moralisation des pratiques commerciales ») et de favoriser une performance sécurisée des entreprises (*p. ex.*, la loi de sécurité financière – LSF – et ses obligations en termes de contrôle interne et de conformité). Il n'est plus aujourd'hui un secteur d'activité ni une fonction de l'entreprise qui ne soit concerné par le risque et sa gestion. Le risque juridique en particulier constitue pour toute entreprise de la grande distribution une source d'exposition en pleine croissance, spécialement lorsque l'enseigne est présente sur des marchés étrangers.

Cependant, la notion même de « risque juridique » ne reste que faiblement traitée par la littérature académique. Par ailleurs, les praticiens du droit divergent sur la définition qu'il est possible d'en donner, et au sein de la même entreprise les acceptions peuvent varier. Enfin, le risque juridique n'est pas défini par la loi même si certains textes de

source européenne ou nationale y font référence de façon plus ou moins claire. Il apparaît donc nécessaire de formuler en premier lieu une proposition de définition du risque juridique qui soit pratique et opérationnelle. La création d'un référentiel commun – tout au moins au sein d'une même entreprise – est le préalable indispensable à toute démarche de cartographie et de management du risque juridique.

Si l'on considère que la cartographie est « *une étape préparatoire importante aux décisions de maîtrise des risques* » (2) et que le risque juridique présente une spécificité de par son caractère transversal, l'utilité d'une cartographie du risque juridique ne paraît guère contestable. Il reste à savoir quelle est la méthodologie devant présider à une telle démarche. Cartographier le risque juridique ne peut se limiter à une démarche « auto-centrée » renvoyant par exemple à une dichotomie classique du type « risque pénal / risque civil », ou à une catégorisation par domaine (ou branche) du droit (droit de la concurrence, droit social, droit des sociétés, etc.). Ou bien il faut accepter que cette cartographie ne soit utile qu'aux juristes, ce qui en réduit considérablement l'intérêt, voire l'anéantit totalement dès lors qu'elle doit s'inscrire dans une logique globale d'*Enterprise Risk Management*.

Nous proposons donc une méthodologie de cartographie du risque juridique fondée sur plusieurs principes :

- une définition du risque juridique destinée à servir de référence ;
- une codification des deux composantes du risque juridique telles que nous les identifions dans notre définition (incertitude juridique, d'une part, et incertitude factuelle, d'autre part) ;
- une cartographie du risque juridique à partir de la chaîne de valeur de l'activité considérée (ici, l'activité Distribution) ;
- la prise en compte du niveau de destruction de valeur – sur trois types de valeur – pour déterminer la gravité du risque juridique.

Cette méthodologie a été développée et testée en s'appuyant sur le cas d'un groupe de la grande distribution implanté internationalement.

1. Définition et codification du risque juridique

Vouloir élaborer une méthodologie de cartographie du risque juridique pour la mettre en œuvre au sein d'une entreprise de la grande distribution nécessite en premier lieu de disposer d'une définition claire du risque juridique, sur laquelle reposera l'ensemble du processus. Cette définition constituera aussi, au sein de l'entreprise, une référence partagée par tous ceux qui contribueront à la cartographie du risque juridique. Dans cette première partie, nous proposons une définition et l'utilisons pour codifier le risque juridique auquel se trouve exposée l'organisation. Cette codification permettra de cartographier ce risque et d'identifier les acteurs de l'entreprise devant être impliqués dans son identification, son analyse et son traitement.

1.1. Proposition de définition du risque juridique

Le terme « risque(s) juridique(s) » est abondamment employé, notamment par les juristes eux-mêmes, et se trouve incorporé dans des textes récents ; mais on constate qu'il n'est sérieusement défini ni par les uns, ni par les autres. Cette difficulté à cerner la notion trouve probablement sa source dans le fait que tout risque est par essence multidimensionnel (et transdisciplinaire) : il n'est pas seulement de nature juridique ou financière ou commerciale ou réputationnelle... il est souvent, en même temps ou selon une géométrie variable, juridique et financier et commercial et générant un impact sur la réputation de l'entreprise, etc. Il n'en reste pas moins nécessaire de chercher, à des fins opérationnelles, à cerner précisément les contours de la notion de risque juridique.

En France, sur le plan doctrinal, les premières analyses du risque juridique (milieu des années 80) n'en donnent pas de réelle définition : ce sont des entreprises essentiellement taxinomiques, à fort contenu descriptif, reposant souvent sur l'observation empirique, voire sur l'intuition ; le registre de ces rares études est celui de la classification des risques juridiques et n'a que peu d'utilité pratique ; les risques juridiques ne sont pas réellement définis, mais plutôt illustrés par l'évocation hétéroclite des domaines du droit auxquels ils se rapportent : pénal, fiscal, social, législation économique, droit des affaires (9, 7, 3)... La majorité des contributions doctrinales postérieures,

essentiellement non-françaises, proposent une définition du risque juridique qui se révèle souvent trop restrictive, partielle ou d'une utilité pratique limitée ; elles constituent des synthèses intéressantes du point de vue intellectuel mais difficiles à mettre en œuvre si l'on cherche à élaborer une cartographie des risques juridiques auxquels est exposée une entreprise (14, 11, 6).

En parallèle, la montée en puissance des thématiques de la gouvernance d'entreprise, de la transparence et du contrôle interne, en passant par les obligations en termes de conformité réglementaire, a débouché sur la production de définitions du risque juridique à vocation sectorielle (banques et établissements financiers) et fonctionnelle (contrôle interne). Les définitions produites, pour importantes qu'elles soient pour les institutions et activités concernées, ont un caractère par trop elliptique, réducteur et artificiel : elles n'apportent pas non plus d'aide significative pour aborder de manière complète le concept de risque juridique.

Deux contributions significatives visant plus spécifiquement la définition même du risque juridique pour en permettre une réelle gestion ont toutefois retenu notre attention et se trouvent à la base de la définition du risque juridique que nous proposons :

- Verdun (15), qui définit le risque juridique comme étant le résultat de la rencontre d'une norme juridique et d'un événement, à l'origine de conséquences mesurables ;
- Mahler (12), qui avance trois propositions utiles : un risque est de nature juridique si sa source implique une norme juridique ; le risque juridique est la manifestation du préjudice potentiel généré par la norme ; le risque juridique, en tant qu'espèce, emprunte au genre « Risque » l'un de ses éléments fondamentaux : l'incertitude.

La combinaison et l'approfondissement de ces deux approches complémentaires nous conduisent à proposer la définition suivante du risque juridique : **Le risque juridique résulte de la conjonction d'une norme juridique et d'un événement, l'un et/ou l'autre étant marqué(s) par un certain degré d'incertitude. Cette rencontre entre une norme juridique et un événement dans un contexte d'incertitude va générer**

des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise. Cette définition s'appuie sur nos travaux précédents (4, 5).



Une version plus concise de cette définition peut également être proposée : **le risque juridique résulte de la conjonction d'une norme et d'un événement, l'un et/ou l'autre frappé(s) d'incertitude, générant des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise.**

Schéma 1 :
Les composantes du risque juridique

Une représentation graphique de cette conception du risque juridique permet de schématiser les propositions qu'elle contient (Schéma 1).

On notera que le fait de placer la notion d'incertitude (juridique et/ou factuelle) au cœur de la définition du risque juridique est en phase avec la norme ISO 31000 (éditée en 2009) qui définit le risque comme « *l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* ». Il reste à définir ce que recouvrent ces deux types d'incertitude, ce qui nous amène à la codification du risque juridique.

1.2. Codification du risque juridique

S'agissant de l'identification de la source du risque juridique, elle peut être résumée en une formulation simple qui présente un intérêt certain en termes de communication : « *Cherchez la norme, cherchez l'événement, identifiez le degré d'incertitude qui pèse sur l'un et/ou sur l'autre : la norme, l'événement* ». Ces dimensions sont à explorer conjointement pour identifier le risque juridique, le facteur d'incertitude étant distributif (s'applique à la norme – incertitude juridique, et/ou à l'événement – incertitude factuelle).

Concernant la notion de norme juridique, elle est suffisamment large pour couvrir aussi bien la norme à caractère général (traité, loi, règlement et, dans une certaine mesure, jurisprudence...) que la norme à caractère relatif (contrat, usage, droits subjectifs détenus par des tiers ou par l'entreprise, décision administrative ou judiciaire de première instance...). Sans entrer dans le débat sur les caractères et les frontières de la règle de droit, la référence à la norme peut inclure des règles dont la juridicité est discutable mais qui s'imposent à l'entreprise du fait de la contrainte du secteur dans lequel elle évolue (*p. ex.*, pour la grande distribution, les avis et recommandations de la Commission d'examen des pratiques commerciales) ou que l'entreprise s'impose à elle-même ou auxquels elle adhère volontairement (code de déontologie, charte d'éthique : *p. ex.*, en matière de conditions sociales de fabrication, l'adhésion de l'enseigne au *Consumer Goods Forum* ou au *Global Social Compliance Programme*). Sur ce dernier point, nous pensons que c'est à l'entreprise de prendre position, en fonction de son approche du risque juridique, sur la question de savoir si elle inclut dans le champ de la norme juridique tout ce qui relève du *soft law* au sens strict du terme. Pour différencier les normes juridiques, nous retenons une dichotomie simple : norme juridique externe (NJExt.) et norme juridique interne (NJInt.)

Concernant l'incertitude juridique, nous proposons de considérer les cas suivants (dont un certain nombre sont en intersection) :

- L'incertitude liée au contenu et à l'interprétation de la norme juridique :

- nécessité d'interpréter la norme (obscurité de la loi ou du contrat), absence d'interprétation univoque, divergences doctrinales et/ou jurisprudentielles, textes, contrats ou clauses contradictoires ;
- complexité de la norme en elle-même ou de la combinaison des normes applicables ;
- lacunes de la norme (« *vide juridique* »).

- L'incertitude liée à la qualification juridique :

- applicabilité problématique de la norme à des éléments de fait donnés, standards flous ou élastiques ;

- difficulté de qualifier des éléments de fait au regard des critères d'application de la norme.
- **L'incertitude liée à mise en œuvre de la norme par le juge :**
 - marge d'appréciation du juge, standards flous ou élastiques, jurisprudence fluctuante ou non harmonisée ;
 - imprévisibilité des sanctions (*p. ex.*, quantum de la peine ou des dommages et intérêts).
- **L'incertitude liée à la fluctuation de la norme :**
 - absence de pérennité de la norme, changements de la norme fréquents ou attendus.

L'appréciation de l'incertitude juridique est évaluée selon trois niveaux : faible, moyenne, forte (niveaux 1, 2, 3). L'intérêt d'une échelle à trois niveaux est sa simplicité d'emploi (une simplicité qui peut être accentuée graphiquement par l'utilisation d'un code couleur classique : vert, orange, rouge par exemple).

L'incertitude juridique est ensuite codifiée de la manière suivante :

- NJ = Norme Juridique
- NJExt / NJInt = Norme Juridique Externe ou Interne
- Sous catégories (précision quant au type de norme juridique) : par exemple, NJExt.L. = NormeJuridiqueExterne.Loi (Incertitude juridique issue de la loi, ou du droit dérivé d'application directe dans le cadre d'une organisation supranationale (type Union Européenne), en tenant compte de l'impact de la jurisprudence, des règlements et/ou de la doctrine)
- Dernier niveau de catégorisation au regard du degré d'incertitude (exemple : annexe 1 et encadré 1).

L'évaluation de l'incertitude juridique, première composante du risque juridique, repose évidemment sur l'expertise et la compétence des juristes.

Encadré 1 : Incertitude juridique, Rupture d'un contrat fournisseur

Norme juridique impliquée : C. com., art. L. 442-6, I, 5°, Rupture brutale de relations commerciales établies

Qualification du degré d'incertitude juridique : Notation = 2+

Codification retenue : **NJ.Ext./L. 2 (a,b)**

a. *Texte présentant des zones d'obscurité ou de flou, partiellement éclairé par la doctrine et/ou la jurisprudence, sans que cet éclairage soit ni définitif ni incontestable*

b. *Texte dont l'application à une situation donnée est éclairée par la doctrine, le corpus réglementaire et/ou la jurisprudence, sans qu'il soit possible d'en dégager des critères d'application totalement fiables*

Nous obtenons un degré d'incertitude juridique « moyen » (niveau 2).

Le fait que deux items (a. et b.) soient impliqués dans la qualification du degré d'incertitude juridique peut nous amener à accentuer le résultat de l'analyse en indiquant : **Incertain juridique de niveau 2+**

Concernant l'incertitude factuelle, elle traduit le fait que l'événement (action, décision ou simple fait) considéré, ou la combinaison des faits qui le génèrent, sont eux-mêmes incertains. La typologie que nous proposons repose sur l'origine de l'événement, externe ou interne à l'entreprise.

- Externe : client, fournisseur, partenaire, concurrent, public, pouvoirs publics.
- Interne : individuel (employé, manager, dirigeant, associé ou actionnaire) ou collectif (la personne morale, organe de direction ou de contrôle, groupe d'associés ou d'actionnaires).

Nous retrouvons ici la même méthode de codification que précédemment pour l'incertitude juridique :

- E = Evènement
- EExt / EInt = Evènement Externe ou Interne
- Sous catégories (précision quant à la source de l'évènement) : par exemple, EExt.Cl. = EvènementExterne.Client (degré d'incertitude lié aux relations avec le client, spécialement quant à la situation financière du client, la propension du client à négocier et transiger plutôt qu'à agir en justice lorsqu'il estime que ses

droits ont été violés, la tendance du client à maintenir ses relations contractuelles avec l'entreprise ou la nécessité pour lui de maintenir une telle relation [dépendance économique], l'intérêt ou la volonté du client de ne pas diffuser des propos négatifs à l'encontre de l'entreprise ou de ses produits/services).

- Dernier niveau de catégorisation au regard du degré d'incertitude (Annexe 2).

L'évaluation de l'incertitude factuelle, seconde composante du risque juridique, va souvent relever d'une expertise et d'une compétence externes à la direction juridique de l'entreprise. L'identification du risque juridique dépendra donc de la qualité des process et des relations entre juristes et non-juristes. Le juriste n'est pas ici l'unique propriétaire du risque juridique, mais doit inscrire son action dans une réelle copropriété de ce risque (16).

Encadré 2 : Incertitude factuelle, Rupture d'un contrat fournisseur

Qualification du degré d'incertitude factuelle : Notation = 2+

Codification retenue : **E.Ext./Fo. 1, 2 ou 3**, selon que le fournisseur concerné est en excellente santé financière, sans aucune dépendance économique par rapport à l'enseigne et peu agressif ou, à l'inverse, en situation financière difficile, économiquement dépendant et présente un profil agressif. Si l'on raisonne par rapport aux fournisseurs en général (et non pas par rapport à un fournisseur en particulier), on retiendra le niveau d'insécurité moyen, soit : **E.Ext./Fo. 2 (b,f)** :

b. *Dépendance relative eu égard soit au poids de l'enseigne dans le CA réalisé par le fournisseur, soit à la capacité de l'enseigne d'intervenir dans les décisions prises au sein de l'entreprise partenaire ou fournisseur*

f. *Signaux attestant d'une potentielle agressivité du fournisseur ou partenaire, ou environnement potentiellement propice au soutien de sa volonté contentieuse*

Nous obtenons un degré d'incertitude factuelle « moyen » (niveau 2).

Le fait que 2 items (b. et f.) soient impliqués dans la qualification du degré d'incertitude factuelle peut nous amener à accentuer le résultat de l'analyse en indiquant :

Incertitude factuelle de niveau 2+

Le risque juridique étant défini et codifié, il reste à savoir comment combiner les deux composantes de ce risque et en donner une représentation compréhensible et partageable au sein de l'entreprise, c'est-à-dire cartographier le risque juridique.

2. Cartographie du risque juridique : méthodes *FIP* et *BIP*

Les cartographies de risques juridiques qu'il nous a été permis d'observer peinent à convaincre. Ainsi celles basées sur le couple « probabilité/impact » nous paraissent peu réalistes dans la mesure où le risque juridique est généralement non-probabilisable, au sens mathématique du terme.

Pour construire un modèle de cartographie du risque juridique, nous avons estimé qu'il fallait garder à l'esprit deux considérations majeures. D'une part, l'identification du risque juridique n'a d'intérêt que si son impact potentiel sur la valeur est mesuré ou tout au moins estimé. D'autre part, l'utilité de la cartographie est étroitement liée au fait qu'elle doit pouvoir être comprise et partagée par tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise, et pas uniquement les juristes.

2.1. Une cartographie du risque juridique basée sur la chaîne de valeur

Introduite par Michael Porter (13), la notion de chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en toute une série de séquences d'opérations élémentaires, en distinguant le cas échéant les fonctions principales et les fonctions support de l'organisation. A partir de cette base, on est en mesure d'identifier potentiellement l'ensemble des normes juridiques (législatives, réglementaires, contractuelles...) qui sont impliquées à chaque stade de la chaîne de valeur ainsi que les « événements » à mettre en relation. Bien que le modèle « chaîne de valeur » ait fait l'objet de certaines critiques, en particulier parce qu'il ne serait pas suffisamment adapté aux activités de services, il reste un instrument largement utilisé en entreprise et la représentation qu'il permet d'avoir des différentes séquences d'activités nous semble intéressante comme outil de cartographie du risque juridique.

Appliqué par exemple à la chaîne de valeur « distribution » d'un groupe de la grande distribution, notre méthodologie d'identification du risque juridique peut être représentée de façon schématique (Schéma 2).

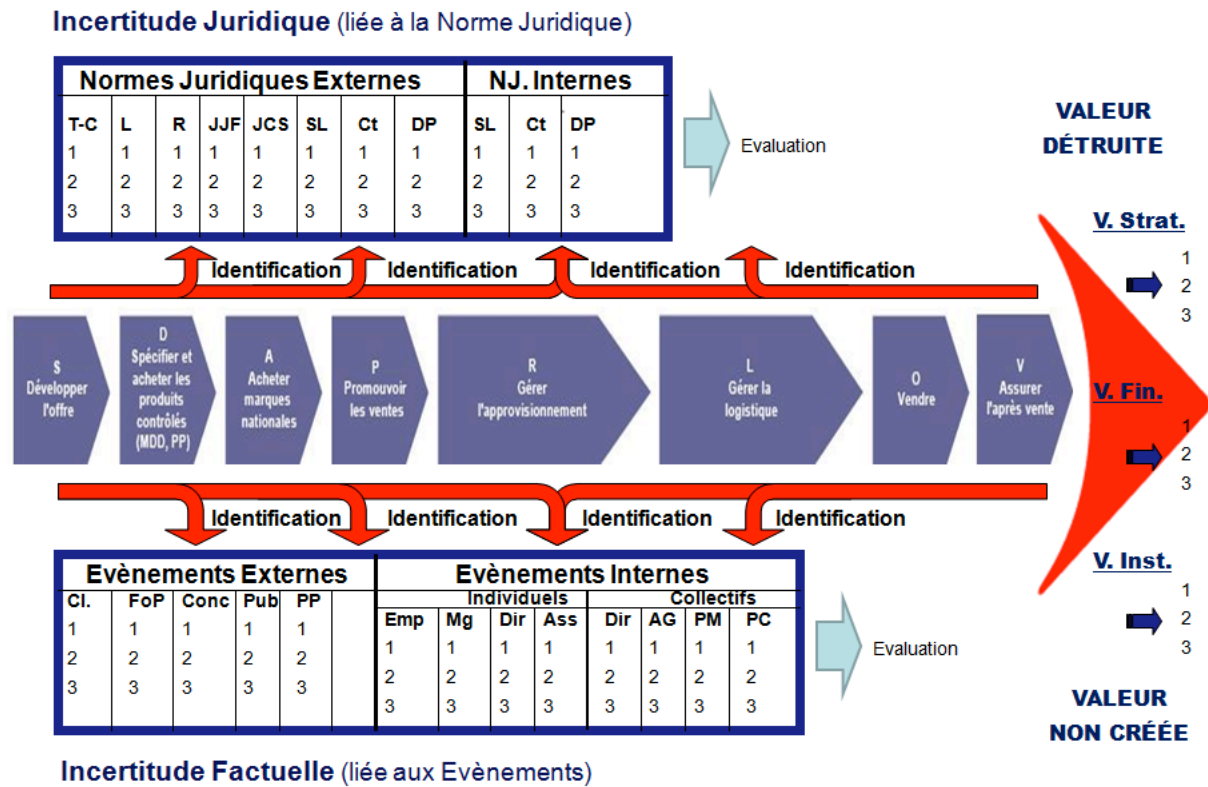


Schéma 2 : Identification du risque juridique à partir de la chaîne de valeur

Légende : T-C : Traités, Constitution ; L : Lois ; R : Textes réglementaires ; JJF: Jurisprudence, Juridictions du fond ; JCS : Jurisprudence, Cours « Suprêmes » ; SL : Soft Law ; Ct : Contrats ; DP : Droits de propriété ; Cl. : Clients ; FoP : Fournisseurs ou Partenaires ; Conc : Concurrents ; P : Public ; PP : Pouvoirs Publics ; Emp : Employés ; Mg : Management ; Dir : Direction (directeurs, organes de direction, organes de contrôle) ; Ass. : Associés, actionnaires ; AG : Assemblée Générale ; PM.: Personne Morale (relations entre les filiales ou entre la société mère et les filiales) ; PC : Process et contrôle interne.

Le risque juridique est cartographié sur chaque maillon – et sous-maillon (non visible sur Schéma 2) – de la chaîne de valeur, et numéroté. Il convient de faire apparaître chaque risque « au bon endroit » dans la chaîne de valeur. L'utilité opérationnelle nous semble intéressante : les risques juridiques communs à plusieurs maillons ou sous-maillons peuvent être reliés par des liens hypertexte ; il est possible de rentrer sur la cartographie soit par un risque juridique en particulier, soit par un maillon de la chaîne

de valeur ; chaque fonction de l'entreprise peut aisément identifier sur quel risque juridique elle se trouve en copropriété.

Encadré 3 : Identification des normes juridiques à partir de la chaîne de valeur

Rupture d'un contrat fournisseur : les segments concernés de la chaîne de valeur « Distribution » sont « Référencer les produits (MDD, Marques Nationales) » (ici, s'agissant d'une rupture, « déréférencer ») et « gérer la relation fournisseur ». En France, une norme juridique importante identifiable à ce stade (autrement dit impliquée ou mobilisable au niveau des processus concernés) est l'art. L. 442-6, I, 5° du Code de commerce qui sanctionne la rupture brutale de relations commerciales établies. Le degré d'incertitude juridique liée à cette norme doit ensuite être évalué (encadré 1).

L'impact du risque juridique sur la valeur est identifié en bout de chaîne (Schéma 2). En nous appuyant sur divers travaux dédiés à la valeur, nous considérons que la valeur susceptible d'être détruite doit être appréciée selon trois catégories : valeur financière, valeur stratégique, valeur institutionnelle (10, 8, 1).

La valeur financière peut être appréciée selon différents modes de calcul, mais notre propos n'est ni de les rappeler, ni de déterminer le mode le plus pertinent. D'un point de vue méthodologique, l'impact du risque juridique en terme de destruction de cette valeur peut être réparti selon trois niveaux : destruction faible (la valeur financière détruite est inférieure à X), destruction moyenne (la valeur financière détruite est comprise entre X et Y), destruction forte (la valeur financière détruite est supérieure à Y). En tout état de cause, il appartient à chaque entreprise de fixer son propre « seuil de tolérance » en la matière, c'est-à-dire les « X » et « Y ». Plusieurs causes de destruction peuvent être déterminées, et notamment :

- amendes, sanctions pécuniaires ;
- dommages et intérêts ;
- atteinte à un actif matériel ;
- atteinte à un actif immatériel ;
- réglementation (*lato sensu*) générant un coût supplémentaire...

La valeur stratégique fait référence à l'utilisation des ressources stratégiques en vue d'améliorer la position de marché de l'entreprise. Elle renvoie à l'acquisition, au maintien ou à la perte d'un avantage concurrentiel à long terme. D'un point de vue méthodologique, l'impact du risque juridique en termes de destruction de cette valeur peut être réparti selon trois niveaux : destruction faible (la stratégie de l'entreprise n'est *a priori* pas remise en cause), destruction moyenne (la stratégie de l'entreprise est partiellement remise en cause, contrariée ou rendue plus difficile), destruction forte (la stratégie de l'entreprise est remise en cause ou sérieusement contrariée). L'appréciation de chaque niveau est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise et à ses ressources stratégiques, et il ne paraît guère possible d'élaborer des « marqueurs universels ». A titre d'illustration, si l'entreprise a pour objectif stratégique de développer le modèle de la franchise dans certains pays, la perte de valeur stratégique pourrait provenir de tout évènement affectant la capacité de l'entreprise à utiliser la franchise comme mode de distribution : réglementation de plus en plus stricte ; fragilisation des contrats de franchise ; absence de franchisés fiables, notamment.

La valeur institutionnelle renvoie à la qualité des relations que l'entreprise entretient avec les autorités et institutions publiques – notamment les autorités de contrôle et de régulation : *p. ex.*, en France, l'Autorité de la concurrence – et avec les institutions de la société civile telles que les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats, ainsi que le degré de confiance mutuelle qui en découle. D'un point de vue méthodologique, l'impact du risque juridique dans ce registre de valeur peut être là encore réparti selon trois niveaux de destruction. Dès lors qu'il s'agit d'apprécier la capacité de l'entreprise à atteindre, voire dépasser les standards fixés par les réglementations et la qualité de ses relations avec les institutions, ce type de destruction de valeur va principalement se traduire par une non-conformité dans des domaines tels que l'antitrust, le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, la lutte contre la corruption ou encore le respect de la dignité humaine au travail. Plusieurs facteurs – au demeurant paramétrables – peuvent venir augmenter ce risque et partant, le niveau de destruction de valeur : historique de *compliance* de l'entreprise, existence de programmes de conformité, existence d'un code éthique, engagements pris par

l'entreprise, décalage entre la communication de l'entreprise en la matière et la réalité, etc.

Pour chaque risque juridique identifié, l'impact en termes de destruction potentielle de valeur sera apprécié sur chacun de ces registres (tableau 1 et annexe 3).

Tableau 1 : Rupture d'un contrat fournisseur, appréciation de l'impact en termes de valeur du risque juridique identifié

<i>Type de valeur impactée</i>		<i>Niveau d'impact</i>	<i>Commentaire</i>
Valeur Stratégique	NON		
Valeur Financière	OUI	1 ou 2	Difficilement prévisible
Valeur Institutionnelle	NON		

L'écueil majeur lié à cette méthode est qu'elle peut conduire à constater que l'entreprise est confrontée à un nombre considérable de risques juridiques, pour finalement s'apercevoir qu'un certain nombre de ces risques n'ont qu'un impact très limité sur la valeur. Nous proposons donc une méthode pouvant être prise comme constituant soit une alternative, soit un complément de la démarche précédemment exposée.

2.2. Une méthode à rebours : partir de la valeur pour remonter au risque juridique

Nous qualifions de FIP (*Forward Identification Process*) la méthode consistant à identifier le risque juridique à partir de la chaîne de valeur pour en considérer ensuite l'impact en termes de destruction potentielle de valeur. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, il est possible d'adopter une méthode alternative ou complémentaire (afin de recouper les hypothèses de destruction de valeur les plus importantes identifiées au travers du FIP) : la méthode BIP (*Backward Identification Process*) ou identification à rebours.

La première étape du BIP consiste à identifier et analyser, dans les trois registres de valeur considérés, les hypothèses de destruction les plus importantes en se basant sur

l'élaboration de scénarios redoutés pouvant impacter gravement chacun de ces types de valeur. Chaque scénario-catastrophe doit ensuite être rattaché aux éléments de la (des) chaîne(s) de valeur impliqués dans sa réalisation, en identifiant à ce niveau les croisements d'incertitudes (juridique et factuelle) qui peuvent y conduire. Il est ainsi possible d'isoler les risques juridiques les plus conséquents (et les normes juridiques les plus sensibles dont ils peuvent provenir), autrement dit ceux qui auront l'impact le plus grave en termes de destruction (ou de non-crédation) de valeur.

A titre d'illustration, dans le registre de la valeur stratégique, l'élaboration de ce type de scénario nécessite une analyse détaillée de la stratégie même de l'entreprise. A ce stade, il est recommandé de mener un travail en équipe, par pays, qui peut prendre la forme de séances de *brainstorming*. Une telle approche favorisera l'appropriation, non seulement de la méthode de cartographie des risques juridiques par les divers acteurs concernés au sein de l'entreprise, mais également des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Encadré 4 : Illustration du BIP (*Backward Identification Process*) dans le registre de la valeur stratégique

Un groupe de la grande distribution a notamment pour objectif stratégique d'être (ou de rester) « le commerçant préféré des français » (en France). L'hypothèse de destruction de valeur la plus importante va correspondre, dans une approche volontairement caricaturale, à un résultat diamétralement opposé : devenir le commerçant « le plus détesté », ou « le moins aimé », ou encore « pas autant aimé qu'escompté ». Il est ici question d'image et de réputation, et l'élaboration des scénarios redoutés invite à s'interroger sur les causes d'un tel *désamour*, qui peuvent être schématiquement résumées en évoquant des hypothèses de « scandale » (le terme renvoie à une affaire grave qui émeut l'opinion publique) couplé à une « médiatisation » (le terme renvoie à l'écho donné à cette affaire par les médias, qui génère l'effet redouté). L'observation de certaines tendances dans notre société moderne conduit à identifier divers registres propices au développement de ce type de scénario redoutable : celui de la dignité humaine et des libertés individuelles (*p. ex.*, discriminations à l'embauche et de traitement, travail des enfants chez les fournisseurs, atteinte aux données personnelles), l'intégrité physique des clients et des salariés (*p. ex.*, produits défectueux causant décès

ou affections graves, accidents mortels en magasin, maladies ou affections provoquées par des négligences délibérées), le respect de l'environnement (*p. ex.*, pollutions, comportements écologiquement irresponsables), l'intégrité morale de l'entreprise (*p. ex.*, corruption, financements occultes, fraudes, abus de puissance économique, enrichissement outrancier, compromission avec le pouvoir politique), le respect du consommateur (*p. ex.*, non-respect des engagements et des promesses de la marque, consommateur floué et sévèrement déçu). En résumé, à partir de cet exemple, on peut établir l'équation suivante : sujet sensible + faits graves ou impliquant un grand nombre de personnes + médiatisation (conséquence autant que condition) = scénario redoutable !

Un autre exemple permet d'illustrer l'intérêt de l'utilisation complémentaire des méthodes FIP et BIP, ainsi que l'utilité qui en résulte en termes de hiérarchisation des risques.

Encadré 5 : Illustration de la complémentarité des méthodes FIP (*Forward Identification Process*) et BIP (*Backward Identification Process*)

Considérons le positionnement-prix de l'enseigne. Dans une approche de type FIP (« *en avant* »), l'examen de la chaîne de valeur de l'entreprise permet d'isoler les activités Négociation-Achat et Promotion-Vente comme étant ici principalement concernées. Peuvent être alors identifiées les normes juridiques impliquées dans chaque élément de la chaîne de valeur, ainsi que le degré d'incertitude (juridique) qu'elles présentent ; la même démarche peut être développée concernant les événements qui vont pouvoir croiser la norme juridique et l'appréciation du degré d'incertitude (factuelle) que comporte chaque événement isolé. L'identification des risques juridiques résulte du croisement de ces deux précédentes étapes, et doit déboucher sur l'appréciation de leur impact en termes d'affectation de la valeur de l'entreprise (stratégique, financière, institutionnelle).

Dans une approche BIP (« *à rebours* »), on partira de l'objectif – de nature souvent stratégique – d'amélioration (ou de maintien) de l'image-prix de l'enseigne. Les hypothèses de destruction de valeur les plus importantes (scenarios redoutés) conduisent à un résultat neutre (stagnation de l'image-prix) ou inverse (dégradation de l'image-

prix). A nouveau, on identifiera les activités Négociation-Achat et Promotion-Vente comme concentrant les facteurs susceptibles d'entraver, empêcher, contraindre ou remettre en cause la poursuite de l'objectif d'amélioration de l'image-prix. Il en ressort que les réglementations encadrant la négociation commerciale, ainsi que celles relatives à la promotion des ventes, constituent des foyers d'incertitude juridique qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. Ces aspects présentent aussi un risque non négligeable de médiatisation des affaires s'y rapportant, de même que d'attention particulière des autorités et/ou associations de consommateurs, ce qui conduit à placer les risques juridiques considérés à un haut niveau d'impact sur la valeur stratégique, financière et institutionnelle (selon des degrés variables sur chacun de ces registres).

Conclusion

La cartographie des risques juridiques est indispensable pour en permettre un pilotage effectif. La représentation des risques juridiques de l'entreprise repose sur leur identification, mais aussi leur hiérarchisation. Dans cette perspective, l'architecture de la cartographie des risques juridiques que nous proposons s'appuie sur une idée-clef : elle doit être basée sur les conséquences potentielles du risque juridique en termes de destruction (ou de non-crédation) de valeur, appréciée sur trois registres : stratégique, financier et institutionnel. Dès lors que les risques juridiques sont analysés au regard de l'impact négatif qu'ils peuvent engendrer sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise (ce qui est en parfaite cohérence avec la définition ISO 3100 du risque : « *l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* »), le recours à une échelle de valeurs qualitatives, procédant d'une classification par ordre d'importance, se conçoit parfaitement ; elle nous semble de très loin préférable à une approche probabiliste ou débouchant sur un « inventaire à la Prévert » dont on peut questionner soit la pertinence, soit l'utilité pratique. Car en définitive, il est probablement plus utile d'identifier pour chaque pays dans lequel l'entreprise se trouve implantée, ou pour chaque élément de la chaîne de valeur, un nombre limité de risques juridiques (cinq-dix) sur lesquels seront concentrés les efforts de traitement.

Enfin, l'un des enseignements majeurs pouvant être tiré de notre étude réside dans l'impérieuse nécessité de développer au sein de l'entreprise des *process* destinés à

faciliter l'échange d'informations entre la direction juridique et toutes les autres directions concernées par la gestion du risque juridique. Au-delà des *process*, le succès d'une démarche de cartographie efficace des risques juridiques dépend en effet d'un facteur-clef : la capacité de l'organisation à créer les conditions d'une culture du partage de l'information entre la fonction juridique, la direction des risques (lorsqu'elle existe dans l'entreprise) et les différentes directions fonctionnelles ou opérationnelles de l'entreprise.

Références

- (1) Aliouat B. (2009), L'harmonisation du droit est-elle un obstacle ou une source d'opportunités stratégiques ?, *Les stratégies juridiques des entreprises*, Masson A. (ed.), Bruxelles, Larcier, 507-527 ;
- (2) AMRAE (2010), *La cartographie, un outil de gestion des risques*, Paris, AMRAE, col. Maîtrise des risques.
- (3) Cailloux J.-P., Bidaud H. et Bignon P. (1995), *La fonction juridique et l'entreprise*, Paris, ESKA.
- (4) Collard C. (2008), Le risque juridique existe-t-il ? Contribution à la définition du risque juridique, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 1, 8-13.
- (5) Collard C., Roquilly C. (2010), *La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*, Paris, LGDJ, col. droit des affaires.
- (6) David N. (2006), *Le directeur juridique – quel place et quel rôle ?*, Paris, Editions Le Manuscrit.
- (7) Dupichot J. (1986), Regards sur le « nouveau » juriste d'entreprise et la gestion du risque juridique, *Aspects du droit privé en fin du XX^e siècle, Etudes réunies en l'honneur de Michel de Juglart*, Paris, LGDJ, 121-140.
- (8) Fustec A. et Marois B. (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation.
- (9) Hirsch G. et Mazeaud O. (1984), Mise en place d'une méthode de gestion des risques juridiques d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 45, 49-57.

- (10) Jokung-Nguéna O., Arrègle J.-L., de Rongé Y. et Ulaga W. (2001), *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod.
- (11) Mc Cormick R. (2006), *Legal risk in the financial markets*, Oxford, Oxford University Press.
- (12) Mahler, T. (2007), Defining legal risk, *Proceedings of the Conference Commercial Contracting for Strategic Advantage – Potentials and Prospects*, Turku, University of Applied Sciences, 10-31.
- (13) Porter M. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- (14) Trzaskowski J. (2005), Legal risk management – some reflections, *Julebogen*, Copenhagen, DJOF Publishing, 175-180.
- (15) Verdun F. (2006), *La gestion des risques juridiques*, Paris, Editions d'Organisation.
- (16) Verdun F. (2011), Les conséquences de la définition du risque juridique sur l'organisation de la fonction juridique dans l'entreprise, *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise : management juridique et culture juridique d'entreprise*, C. Roquilly (ed.), Paris, Joly.

Annexe 1 – Exemple de codification de l’incertitude juridique

▪ **NJ.Ext./L. 1**

- a. Texte clair offrant un cadre juridique stable, soit originellement, soit grâce à une doctrine homogène, un corpus réglementaire clair et stable et/ou à une jurisprudence globalement claire, constante et facilement accessible
- b. Texte s’agençant correctement dans l’ordre juridique interne et par rapport aux engagements internationaux de l’Etat considéré
- c. Texte ne nécessitant pas de dispositif réglementaire pour son application, ou dont le dispositif réglementaire est clair et stable
- d. Texte dont l’évolution est relativement prévisible et planifiable, dans le cadre d’un processus transparent
- e. Texte nouveau dont l’apparition et le contenu sont anticipables sans difficulté particulière

▪ **NJ.Ext./L. 2**

- a. Texte présentant des zones d’obscurité ou de flou, partiellement éclairé par la doctrine et/ou la jurisprudence, sans que cet éclairage soit ni définitif ni incontestable
- b. Texte dont l’application à une situation donnée est éclairée par la doctrine, le corpus réglementaire et/ou la jurisprudence, sans qu’il soit possible d’en dégager des critères d’application totalement fiables
- c. Texte clair dont la jurisprudence qui s’y rapporte ou le dispositif réglementaire d’application est peu clair ou peu stable
- d. Texte susceptible d’être remis en cause quant à sa compatibilité avec des normes de niveau supérieur, internes ou supranationales
- e. Texte dont l’évolution est partiellement prévisible, tout en laissant planer un doute, ou dont l’évolution repose sur un processus qui n’est pas totalement transparent
- f. Texte nouveau susceptible d’apparaître mais dans un délai ou avec un contenu partiellement prévisible

▪ **NJ.Ext./L. 3**

- a. Texte obscur ou flou, sans qu'il soit éclairé par la doctrine et/ou la jurisprudence, ou dont l'éclairage est équivoque ou contradictoire
- b. Texte offrant une large marge d'appréciation, ou dont l'application à une situation donnée est discutable, sans que ce doute puisse être levé par une doctrine homogène ou une jurisprudence claire et stable
- c. Texte pouvant certainement être remis en cause quant à sa compatibilité avec des normes de niveau supérieur, internes ou supranationales
- d. Texte dont la jurisprudence ou le nécessaire dispositif réglementaire d'application est inexistant, obscur et/ou instable
- e. Texte dont l'évolution est imprévisible eu égard à un environnement - notamment politique - chaotique
- f. Texte nouveau susceptible d'apparaître, mais dans un délai et/ou avec un contenu difficilement prévisible

Annexe 2 – Exemple de codification de l’incertitude factuelle

- **E.Ext./CI-1**
 - a. Qualité des états financiers non-équivoque ou capacité financière future non équivoque
 - b. Profil marqué « non-procédurier », absence d’antécédents contentieux
 - c. Signaux forts quant à la tendance du client à vouloir/devoir prolonger les relations contractuelles (intention exprimée, absence d’un substitut significatif sur le marché, dépendance économique)
 - d. Client présentant un profil « non-agressif », dans un environnement où il existe peu de soutien au contentieux ou pour un bouche à oreille négatif

- **E.Ext./CI-2**
 - a. Etats financiers partiellement clairs ou capacité financière future partiellement visible
 - b. Traces de relations contentieuses passées sans qu’elles démontrent une tendance lourde à la procédure judiciaire
 - c. Signaux montrant que le client a plutôt tendance/besoin à maintenir/prolonger les relations contractuelles
 - d. Signaux attestant d’une potentielle agressivité du client, notamment quant à sa volonté de diffuser des propos négatifs, ou environnement potentiellement propice au soutien de sa volonté contentieuse

- **E.Ext./CI-3**
 - a. Qualité des états financiers très floue ou capacité financière future difficile à établir
 - b. Tendance lourde du client à adopter une posture procédurière, existence d’un passé contentieux
 - c. Aucun élément ou signal très faible quant à la volonté de prolongation du contrat, pas de dépendance du client
 - d. Réelle agressivité du client, et notamment propension à diffuser des propos négatifs, et/ou environnement fortement incitatif au contentieux

Annexe 3 – Tests d'évaluation du risque juridique

1. Négociation et conclusion d'un contrat fournisseur

- **Processus concernés :**
 - Référencer les produits (MDD, Marques Nationales)
 - Définir les schémas logistiques et financiers
 - Gérer la relation fournisseur
- **Norme juridique impliquée :** C. com., art. L. 442-6, I, 2°
Déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties
- **Qualification du degré d'incertitude juridique : Notation = 2+**
 - Codification retenue : **NJ.Ext./L. 2 (a,b)**
 - a. *Texte présentant des zones d'obscurité ou de flou, partiellement éclairé par la doctrine et/ou la jurisprudence, sans que cet éclairage soit ni définitif ni incontestable*
 - b. *Texte dont l'application à une situation donnée est éclairée par la doctrine, le corpus réglementaire et/ou la jurisprudence, sans qu'il soit possible d'en dégager des critères d'application totalement fiables*

Nous obtenons un degré d'incertitude juridique « moyen » (niveau 2).

Le fait que 2 items (a. et b.) soient impliqués dans la qualification du degré d'incertitude juridique peut nous amener à accentuer le résultat de l'analyse en indiquant :

Incertitude juridique de niveau 2+

- **Qualification du degré d'incertitude factuelle : Notation = 3**
 - Codification retenue : **E.Ext./PP. 3 (d)**
 - d. *Mauvaises relations avec les pouvoirs publics, à un ou plusieurs niveaux (local, national, etc.), ou dans un ou plusieurs domaines, attitude négative ou agressive vis-à-vis de l'entreprise*

Dans ce cas, la source d'incertitude factuelle se trouve non pas chez les fournisseurs, peu enclins à agir, mais nettement au niveau des pouvoirs publics, qui peuvent agir de façon autonome.

Nous obtenons un degré d'incertitude factuelle « fort » (niveau 3).

Le risque juridique est ici de niveau 6 (2x3)

<i>Type de valeur impactée</i>		<i>Niveau d'impact</i>	<i>Commentaire</i>
Valeur Stratégique	NON		
Valeur Financière	OUI	1	
Valeur Institutionnelle	OUI	1 à 2	Contentieux fortement médiatisé

2. Ouverture dominicale des magasins

- **Processus concernés :**
 - Vendre et encaisser
 - Promouvoir les ventes
- **Norme juridique impliquée :** Loi du 10 août 2009
- **Qualification du degré d'incertitude juridique : Notation = 1**
 - Codification retenue : **NJ.Ext./L. 1 (a)**

a. Texte clair offrant un cadre juridique stable, soit originellement, soit grâce à une doctrine homogène, un corpus réglementaire clair et stable et/ou à une jurisprudence globalement claire, constante et facilement accessible
- **Qualification du degré d'incertitude factuelle : Notation = 2**
 - Codification retenue : **E.Ext./PP. 2 (d)**

d. Relations avec les pouvoirs publics pouvant être difficiles, à un ou plusieurs niveaux (local, national, etc.), ou dans un ou plusieurs domaines

Le risque juridique est ici de niveau 2 (1x2)

<i>Type de valeur impactée</i>		<i>Niveau d'impact</i>
Valeur Stratégique	NON ?	Dépend de l'enseigne
Valeur Financière	OUI	1
Valeur Institutionnelle	OUI	2

3. Vente d'alcool aux mineurs

- **Processus concernés :**
 - Vendre et encaisser
- **Norme juridique impliquée :** Loi Bachelot
- **Qualification du degré d'incertitude juridique : Notation = 1**
 - Codification retenue : **NJ.Ext./L. 1 (a)**
 - a. *Texte clair offrant un cadre juridique stable, soit originellement, soit grâce à une doctrine homogène, un corpus réglementaire clair et stable et/ou à une jurisprudence globalement claire, constante et facilement accessible*
- **Qualification du degré d'incertitude factuelle : Notation = 3**
 - Codification retenue : **E.Ext./Pub. 3 (d)**
 - d. *Mauvaises relations avec les pouvoirs publics, à un ou plusieurs niveaux (local, national, etc.), ou dans un ou plusieurs domaines, attitude négative ou agressive vis-à-vis de l'entreprise*

Le risque juridique est ici de niveau 3 (1x3)

<i>Type de valeur impactée</i>		<i>Niveau d'impact</i>	<i>Commentaire</i>
Valeur Stratégique	NON		Sauf si fermeture du magasin
Valeur Financière	NON		
Valeur Institutionnelle	OUI	2	Si dommage causé au mineur