

Chapitre 1

Qu'est-ce que le coût du risque ?

« Toute société qui ne reconnaîtrait pas la légitimité de la prise de risque et ne la favoriserait pas jusqu'à un certain point serait vouée au déclin. »

CLAUDE HENRY

Le coût du risque en entreprise : de multiples réalités

Si la thématique du risque est autant un sujet d'actualité, c'est qu'il faut la resituer dans son contexte de survenance : la société, l'organisation, un ménage.

Dans chaque contexte, la thématique du risque revêt une importance étant fonction de ses conséquences. Évoquer l'enjeu de conséquences associées aux risques suppose d'introduire une première dichotomie : le coût humain et non humain associé au risque.

Le coût humain comprend les conséquences dommageables issues de la survenance d'un risque c'est-à-dire l'atteinte à l'intégrité physique des personnes. Cette problématique est un enjeu total en gestion des risques : un objectif de sécurité totale, de non mise en cause de la santé ou de la vie même des employés et prestataires de l'entreprise sur le lieu de travail. Ces problématiques de risk management sont celles relevant du domaine QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement).

Le coût non humain associé au risque comprend l'atteinte à l'intégrité physique des biens (locaux, machines-outils, installations, stocks de matériaux, archives et serveurs de l'entreprise, etc.). Ces coûts font généralement l'objet d'un transfert de risque via les polices d'assurance de l'entreprise qui visent à remettre l'entreprise assurée dans sa situation d'avant sinistre en prenant en charge en tout ou partie les conséquences financières d'un risque.

On retrouve parfois ces deux types de coûts du risque de manière concomitante, comme dans le cas des accidents industriels (employés d'une usine blessés sur le lieu de travail et coût de l'indemnisation du préjudice notamment) et des catastrophes technologiques majeures (Tchernobyl, AZF, British Petroleum, Fukushima).

Ce type de coût associé au risque peut également ne pas faire l'objet d'une matérialisation physique, tel qu'il en est pour les risques d'image, de pertes d'exploitation dont le coût sera souvent significatif (le boycott d'une entreprise suite à une catastrophe majeure, le manque à gagner suite à une interruption d'activité, aussi qualifié de perte d'exploitation).

Le levier organisationnel « coût du risque » : la prise de conscience effective du coût du risque induit. Notion délicate à cerner, le spectre du coût économique du risque associé aux enjeux à couvrir peut constituer un levier puissant de mobilisation et de fédération à l'enjeu mais sur la base de données factuelles, de réalités effectivement constatées.

Notion de risque : approches théoriques et normatives

Approches théoriques de la notion de risque

Le risque est fréquemment défini comme un événement imprévu ou un ensemble de conditions réduisant de manière importante l'habileté des gestionnaires dans la conduite de la stratégie d'affaires envisagée. Cette approche rassurante pour certains (les managers) ne l'est pas forcément pour tous.

La notion de risque, bien qu'ayant fait fortune ces dernières années, est ambiguë et bien souvent, plusieurs collaborateurs d'une entreprise traitant du sujet croient parler de risque alors qu'ils abordent en fait des notions distinctes (événements redoutés, menaces, vulnérabilités, pertes...).

Les risques sont des événements définis par une distribution de probabilités objectives (c'est-à-dire des probabilités établies à partir d'informations statistiques). Le risque est donc une incertitude objectivement probabilisable mais aussi une incertitude. Il est alors question de risque avéré. L'incertitude quant à elle ne peut être cernée par une distribution de probabilité objective, il s'agit du hasard avec des probabilités inconnues. On parle alors de risque potentiel.

Les nombreuses activités de la vie courante font l'objet d'une « mise en risque » : soit des constats chiffrés sur les probabilités de survenance de pathologies liées à la consommation alimentaire, aux activités sportives, aux pratiques courantes des individus.

Parallèlement à cela, et c'est la différence entre risque et incertitude, l'essor de certaines activités humaines engendre un accroissement de l'incertitude (soit des événements à survenance non probabilisable et aux conséquences difficilement mesurables).

Le risque peut cependant se résumer de manière assez simple comme un événement dont la survenance, aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens voire aux deux à la fois. Cette approche est souvent complétée par une vision duale séparant les risques avérés et probabilisables des risques potentiels (latents) et non probabilisables. Une autre manière de résumer le risque dans l'organisation consiste à l'appréhender comme la convergence d'une menace, le plus souvent externe à l'organisation, laquelle exploite une vulnérabilité interne à celle-ci, en vue de causer un dommage aux actifs ou aux personnels de ladite organisation.

La question des risques est souvent sujette à difficulté, elle suppose l'expertise en même temps que la rationalité instrumentale mais est source d'ambiguïté, de controverse¹. Le risque se situe clairement entre ce sentiment public qui veut que l'organisation adopte une perspective gestionnaire et ce vice privé qui implique que l'individu soit par nature averse à adhérer à une telle approche. Cette controverse rend difficile une réponse organisée face aux nombreux risques entourant une organisation au quotidien.

1. Beck G., Kropp C., « Infrastructures of risk: a mapping approach towards controversies on risks », *Journal of Risk Research*, n°14 (1), p. 1-16, 2011.

Approches normatives du risque

Il existe de nombreuses normes traitant du risque et concernant directement les entreprises (qu'il s'agisse de *hard* ou de *soft law*).

Dans le secteur financier les normes sont principalement issues de la réglementation prudentielle. On citera les accords de Bâle (I, II et III à venir) concernant les activités de banque, les directives Solvabilité I et II (à venir) en assurance, la loi de sécurité financière étant plus englobante.

Dans le secteur industriel, des normes telles que Seveso ou encore la directive Reach ont entendu encadrer les conséquences liées aux activités industrielles.

À titre d'exemple, nous revenons sur deux normes concernant de nombreuses entreprises et centrées sur des enjeux de risque :

- La norme ISO 31000 (management du risque, principes et lignes directrices) fixe les principes et lignes directrices du management des risques. Elle définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cette définition, bien que non exhaustive, a le mérite d'être suffisamment englobante pour tenir compte de la diversité des risques que doivent traiter les entreprises. Elle est ainsi proche dans la prise en compte des conséquences des approches de risques financiers, de risques opérationnels ou encore de risques à caractère technique. Cette approche présente encore le mérite de corréliser la question des risques à celle de la décision. Il y est clairement question de procéder à des arbitrages (coûts-bénéfices d'une décision donnée dans un contexte précis). Une telle vision située et relative du risque apparaît comme fondamentale car en pratique, pour une organisation soumise à des contraintes de temps, un risque n'est pas à rejeter en soi. Un risque est à prendre ou non si ce dernier peut être absorbé, transféré ou encore compensé par la création de valeur occasionnée dans le même temps.

- La norme ISO/IEC 27001 : 2005 publiée le 15 octobre 2005 présente sous les titres « Technologies de l'information », « Techniques de sécurité », « Systèmes de gestion de sécurité de l'information », « Exigences », fournit au travers d'une approche orientée processus, un modèle de gestion de la sécurité de l'information communément appelé SMSI (Système de Management de la Sécurité de l'Information) ou SGSI (Système de Gestion de la Sécurité de l'Information).

Notion de coût

Qu'est-ce qu'un coût ?

Il existe une diversité de notion à laquelle la thématique du coût renvoie en entreprise. On parle ainsi de coût cible, de coût de capacité, de coût unitaire, de coût marginal ou encore de coût du capital.

L'approche par l'étude des coûts en entreprise est une préoccupation assez ancienne. Dès les années 1960, certains théoriciens du management, tel que P. Drucker, résumaient ainsi l'entreprise : il n'y a que des centres de coûts. Chaque activité nécessite des efforts et de ce fait engendre des coûts.

La notion de coût se définit de la manière suivante : le montant de chaque activité ayant lieu au sein d'une entreprise ou en dehors de celle-ci mais ayant des répercussions sur le fonctionnement de cette dernière. Pour H. Bouquin², étudier la notion de coût en entreprise c'est chercher à évaluer le coût de chaque facteur de production, de chaque activité (dans son dimensionnement à un instant T et dans le temps) le coût standard des rebuts (les éléments de la production non vendus), le niveau des stocks, le respect des délais dans le cadre de l'activité commerciale, le niveau de qualité effectif de l'organisation. En face du coût, il s'agit d'affecter un budget, soit une dépense à réaliser, donc un financement (engagement de trésorerie, financement interne ou externe, etc.).

Cette approche de la notion de coût a peu à peu été complétée par des notions connexes :

- La distinction entre coût partiel et coût complet (lister une partie ou la totalité des charges de l'entreprise en vue de les affecter à des postes de coûts, par exemple le coût d'achat, le coût de production, le coût hors production, le coût de chaque fonction de la chaîne de valeur intégrant les fonctions support et les fonctions opérationnelles etc.). Il s'agira par exemple de prendre en compte pour une entreprise d'assistance téléphonique de manière partielle le coût d'un centre d'appel et de manière complète le coût du centre d'appel lui-même en tant que fonction opérationnelle et des fonctions support à ce centre (support informatique, services généraux, coût du bâtiment, de la sécurité sur le lieu de travail, consommations incompressibles d'électricité et de papier, coût du support fonction-RH, etc.).

2. Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 2004.

- La méthode des coûts cachés visant à répertorier l'ensemble des coûts de l'entreprise non pris en compte ou mal identifiés dans la comptabilité et ne faisant a priori pas l'objet d'une évaluation précise et récurrente de la part de l'entreprise alors même que cela constitue un surplus de dépenses pour cette dernière³. Il s'agit par exemple des surconsommations de matières premières, de surqualités, d'un recours excessif à des prestataires, de temps excessifs de collaborateurs pour accomplir certaines activités, d'effectifs sous-employés dans l'organisation.

Un coût est visible dans une organisation dès lors qu'il répond à trois caractéristiques :

- une dénomination consacrée ;
- une mesure ;
- un système de surveillance.

En matière de risque, la quantification du coût du risque peut répondre à cette approche.

Le chapitre 2 du présent ouvrage aborde les typologies de risque et les différentes dénominations se rattachant à chaque catégorie de risque. Nous abordons également dans les chapitres suivants les systèmes de mesure et de surveillance du risque.

Comment mesure-t-on un coût ?

Comme le relevait R. Simons⁴, au même titre que l'évaluation des options stratégiques de l'entreprise et que l'étude des risques et zones d'incertitudes, l'avantage comparatif d'une entreprise se situe dans sa capacité à réaliser un diagnostic interne notamment des variables agissant sur sa performance (analyse du seuil de rentabilité et du risque d'exploitation notamment). Cela dépend également de l'efficacité et de l'efficience du système de mesure des coûts en interne et la capacité des dirigeants à mesurer et à maîtriser ces derniers pour agir sur leur compétitivité.

3. Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1987, 2010.

4. Simons R. L., *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1995.

Il existe différentes méthodes pour mesurer le coût en entreprise :

- Une mesure par coût individuel ou par tranche d'impact.
- Une mesure basée sur l'étude des coûts concernant chaque activité (*activity based costing*) ou basée sur des méthodes ayant recours à des étalons de mesure en vue de faciliter les comparaisons entre activités, entre filiales, (la méthode des Unités de Valeur Ajoutée, dite méthode UVA par exemple).
- La mesure sur la base d'analyse d'écart et de seuil de rentabilité, dans le temps et grâce au recours à des outils tels que les ERP (*Enterprise Resource Planning*), les tableaux de bord stratégiques ou *balanced scorecard*⁵ notamment.
- Grâce aux différents contrôles : contrôle de la qualité, contrôle des délais, contrôle budgétaire, contrôle interne, etc.

Notion de coût du risque : quelques définitions

Force est de constater que si cette préoccupation est essentielle pour les entreprises, il est plus difficile de voir émerger des définitions claires et précises dans la littérature académique. Le coût du risque a ainsi fait l'objet de nombreuses études notamment dans le secteur bancaire mais aussi pour les entreprises soucieuses de maîtriser le coût associé à leurs contrats d'assurance. La littérature académique fournit un ensemble d'éléments sur les conséquences, notamment sociales et économiques à rapprocher de la notion de risque, mais le sujet même de coût du risque est souvent abordé de manière parcellaire voire tacite (on parle plus souvent de conséquences, notion plus englobante).

Quelques définitions peuvent néanmoins être mentionnées :

- Pour J. P. Louisot⁶, le coût du risque est la raison pour laquelle il faut gérer le risque. Il aborde le risque comme l'agrégation de cinq sous-ensembles que sont :
 - Les coûts administratifs liés au processus de gestion des risques (le coût de la fonction organisationnelle et des dispositifs de gestion des risques).

5. Voir notamment l'article de Kaplan R. S. et Norton D. : « The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review* 70, n° 1, Janvier-Février, p. 71-79, 1992.

6. Louisot J. P. , *Gestion des risques*, 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2005.

- Le coût des efforts de réduction des risques (dotations aux amortissements des investissements concernant les installations de protection et les démarches de prévention du risque, frais liés aux processus récurrents de gestion du risque).
 - Le coût des instruments de financement des risques par transfert (primes d'assurance versées par l'entreprise, clauses spécifiques dans les contrats pour se prémunir contre des recours, instruments financiers de couverture à terme, etc.).
 - Le coût des rétentions (sinistres ou part des sinistres sous franchise restant à la charge de l'entreprise).
 - Le coût des investissements abandonnés car excédant le seuil d'acceptabilité du risque de l'entreprise (jugés trop risqués).
- Pour P. Peretti-Watel⁷, la question du coût du risque est à rattacher à celle de son acceptabilité. Ce dernier distingue alors les cas où l'on applique la stricte rationalité probabiliste et ceux dans lesquels la composante politico-sociale entre en jeu. Dans le premier cas (exemple de l'assurance) il suffit de quantifier les deux composants du risque que sont sa probabilité de survenance et son impact puis d'envisager les mesures de réductions adéquates. Dans le second cas (exemple du débat sur les OGM en France ou sur la crise du nucléaire), l'acceptabilité économique laisse place à l'acceptabilité médiatique : il faut informer l'opinion publique, communiquer et convaincre la majorité de la société de l'acceptabilité d'un risque dont tout est fait pour qu'il soit résiduel (ce qui dans le premier cas peut très bien ne pas survenir dès lors que les mesures de réduction du risque sont plus coûteuses que ses conséquences estimées).

À ces définitions, nous proposerons de manière plus spécifique l'approche suivante :

Le coût du risque peut se concevoir comme l'exercice de quantification des conséquences potentielles et/ou avérées associées au risque dans une logique à la fois économique, sociale mais aussi environnementale.

Cette définition s'entend comme l'intégration des pertes et dommages potentiels ou avérés issus d'une activité ou d'un événement donné pouvant impacter financièrement et économiquement mais aussi matériellement

7. Peretti-Watel P., *La société du risque*, La Découverte, 2010.

et physiquement une entreprise, un agent économique (voire un ménage), une collectivité.

Notre essai de définition inclut la nécessaire dimension sociale et environnementale du risque : le coût du risque, comme nous l'avons vu avec la question de son acceptabilité, va au-delà de sa simple dimension économique pour se présenter sous une approche socio-économique. On entend par cela le fait que la notion de risque est à la base mais induit aussi des phénomènes d'incitation (pari sur l'avenir) et de désincitation (principe de précaution) en fonction des contraintes politiques sur un enjeu donné (exemple : le choix d'adopter ou non un moratoire sur les OGM ou l'exploitation des gaz de schiste).

Comme l'explique un directeur des risques d'un établissement bancaire français⁸ : « *Aujourd'hui les entreprises craignent d'être poursuivies ou de voir leur nom apparaître dans la presse, le rôle des responsables risque est de faire prendre conscience à chaque collaborateur que les affaires judiciaires ou les risques en cascade peuvent désormais coûter très cher à l'entreprise.* »

Un autre responsable risque précise également : « *Notre préoccupation vis-à-vis du risque c'est de rester pertinent. Le risque évolue en permanence, on doit cependant maintenir un équilibre et une certaine stabilité dans nos pratiques. La gestion des risques, c'est prendre en compte la somme des déséquilibres, stabiliser mais aussi challenger dans le même temps pour essayer de connaître et d'actualiser le coût du risque de l'entreprise pour mieux le réduire.* »

Le coût du risque et la performance durable de l'entreprise

Contextualiser le risque : comme mesure du niveau de développement d'une entreprise

Pour Ulrich Beck, le coût du risque est à intégrer comme faisant partie des « effets induits latents »⁹ associés à toute activité économique. Ce coût du risque est à mettre en lien avec la notion de pari sur l'avenir. Le risque

8. Entretiens réalisés en 2013 par les auteurs.

9. Beck U., *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, (original), Flammarion, p. 62, 1986.

est à rapprocher de l'action. La prise de risque est en soi la conséquence de la prise de décision dans un but précis : « l'événement non encore survenu qui motive l'action »¹⁰. Ce but précis, c'est dans le contexte de l'entreprise la recherche de relais de croissance, de rentabilité supérieure, de développement de l'organisation. Elle implique de se poser la question du coût d'opportunité : le bénéfice attendu est-il supérieur au coût du risque en cas de survenance ?

Ce questionnement est pour certains auteurs aux origines de notre société ou rationalité économique et éthique du profit se conjuguent¹¹. Le contrôle et la gestion du risque se positionnent entre ces enjeux économiques de pérennisation d'une activité et des enjeux éthiques de responsabilité de la gouvernance d'entreprise :

Pour M. Power¹², il n'y a pas de risques fictifs ni inventés en soi : les risques de pertes financiers, de pollution, de produits défectueux sont bien réels.

Coût du risque et acceptabilité sociale

Pour Guillaume Grandazzi¹³, poser la question du risque c'est envisager avant tout son acceptabilité sociale. Le développement de toute logique industrielle comportant des risques pour l'environnement ou tout simplement économique suppose d'introduire l'enjeu de coût du risque : calcul de coût/avantage, calcul de probabilité. Le cas du risque associé au développement de l'industrie des gaz de schiste en constitue un exemple typique.

Comme le rappelle F. Ewald¹⁴, si l'on donne souvent une dimension objective au risque (un calcul « froid » de probabilité), ce dernier comprend en tout état de cause une dimension subjective au-delà des vocabulaires d'expertise. Le risque en soi n'évolue pas nécessairement (sauf en cas de présence de facteurs d'aggravation) mais l'importance qui lui est accordée et sa politisation sont fonction du nombre d'individus et d'organisations

10. Ibid, p.60.

11. Méric J., Pesqueux Y., Solé A., *La Société du Risque, analyse et critique*, Economica, Paris, 2009.

12. Power M., *La société de l'audit*, Dunod, 2005.

13. Grandazzi G., *Dictionnaire des risques*, 2^e édition, Armand Colin, 2007.

14. Ewald F., « Insurance and risk » in Burchell, G., Gordon, C., Miller, P., *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, Londres, p. 197-210, 1991.

touchés, la distance entre ces derniers et l'événement à risque et les conséquences alors supportées¹⁵.

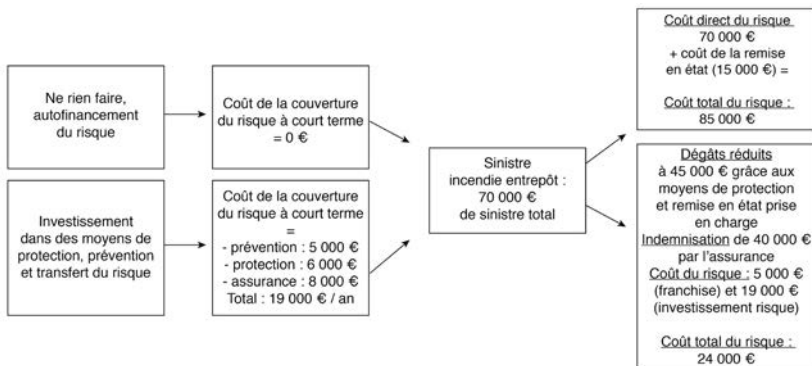
Risque, coût et opportunité

La notion de coût d'opportunité par rapport à la thématique du risque caractérise particulièrement l'enjeu de ressources finies auquel doivent faire face les managers et dirigeants d'entreprise.

Le coût d'opportunité est en quelque sorte un arbitrage à réaliser. Il peut se définir comme le fait de choisir entre ne rien faire et l'investissement dans des moyens de protections, de prévention ou encore de transfert de risque.

Cela pourra concerner notamment :

- Pour un agriculteur, choisir de s'assurer contre le risque de perte d'exploitation suite à une tempête, à de la grêle pouvant détruire ses récoltes (pas d'indemnisation de fait hors du régime de catastrophe naturelle supposant que les pouvoirs publics aient décrété l'état de catastrophe naturelle permettant de mobiliser le fonds de garantie dédié).
- Pour un artisan de choisir la meilleure couverture d'assurance, couvrant à la fois le risque incendie, le risque vol mais aussi la perte d'exploitation consécutive aux divers sinistres pouvant survenir dans son entreprise.



15. Borraz O., *Les politiques du risque*, Les Presses Sciences Po, 2008.

L'exemple de Daimler et des interdictions de vente de Mercedes en France

Le 12 juin 2013, le constructeur allemand *Mercedes* a fait l'objet d'une interdiction de vente en France de ses nouvelles versions des modèles Classe A, B et CLA. Les autorités françaises ont reproché au constructeur de ne pas respecter la directive européenne en date du 1^{er} janvier 2013 sur les systèmes de climatisation (respect de normes environnementales). Cette directive étant prévue de longue date et connue des différents constructeurs, *Mercedes* apparaît comme fragilisée par rapport à ses concurrents. Une question centrale se posant est celle du coût d'opportunité. « Daimler/Mercedes a décidé de ne pas se conformer à ces exigences », indique dans un communiqué le ministère de l'Écologie. Cette situation s'analyse sous l'angle du coût d'opportunité : ne pas se conformer à une réglementation dont la mise aux normes implique des coûts et prendre le risque de subir des sanctions (l'interdiction d'immatriculation en l'espèce). Si le constructeur a réussi, par voie de négociation, à obtenir l'accord d'autres pays voisins, une telle approche n'a pas fonctionné en France. Le coût de cette prise de risque se traduit par un manque à gagner important pour le constructeur (bien que difficilement chiffrable), s'agissant de ses modèles les plus vendus en France. *In fine*, l'entreprise aura réussi à obtenir la levée de l'interdiction après plusieurs mois de négociation.

Coût d'opportunité et arbitrage-risque : le cas des 24 heures du Mans, 1955¹⁶

La course des 24 heures du Mans des 11 et 12 juin 1955 coûta la vie à un pilote français ainsi qu'à quatre-vingts spectateurs, et ce suite à la sortie de piste de l'une des voitures participantes qui s'est détériorée près des gradins et dont certaines pièces ont été projetées à forte vitesse.

Suite à ce drame, la décision de ne pas arrêter la course fut maintenue, ce qui aujourd'hui encore peut surprendre. Cette décision a eu lieu pour plusieurs raisons :

- L'argument financier : arrêter la course n'était possible dans le règlement que si la piste était impraticable. En l'espèce elle ne l'était pas. Stopper la course aurait donc supposé un non-respect du règlement, donc le remboursement de l'ensemble des billets des spectateurs et les sommes engagées par les partenaires.

16. Source : documentaire Ina, 1955 : tragédie sur le circuit du Mans, <http://www.ina.fr/video/3991305001>

- L'argument sécuritaire : si la course avait été arrêtée, des milliers de personnes se seraient retrouvées sur les routes au même moment, rendant très difficile l'intervention des secours arrivant et repartant en ambulance.

Après cela, la piste fut élargie en vue de dessiner des virages plus courts incitant les pilotes à freiner davantage. Le dispositif d'alerte est passé de 6 à 35 ambulances et un hôpital avec une salle d'opération a été installé sur place.

Risque, coût et développement

La thématique de la gestion du risque est à rapprocher des enjeux de développement durable en ce sens qu'elle consiste à maîtriser les conséquences de l'action présente dans le futur (que celui-ci soit proche ou non).

Le développement durable s'envisage comme un concept socio-économique intégrant le respect de l'environnement, des employés, de la société (les piliers environnemental et social) mais aussi le fait de rechercher la pérennité de l'organisation notamment financièrement (le pilier économique... et financier dans le cas d'une entreprise). Les questions qui se posent sont alors : notre entreprise est-elle durable ? Vers quels marchés évoluent-elles ? Comment (de manière court-termiste ou dans une logique pérenne ?) Il s'agit de combiner prise en compte de l'environnement et efficacité économique¹⁷.

Coût du risque dans la durée : un enjeu de valorisation du risque

La gestion des risques permet donc de mieux appréhender les contextes endogènes et exogènes à l'organisation. Pour autant permet-elle d'appréhender ce que sera demain ?

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible, mais également une condition du succès de l'action présente et future. Gérer les risques implique donc nécessairement de se demander ce qu'il peut advenir. Le risque est un événement aléatoire dont l'occurrence est incertaine, mais dont l'anticipation reste clé.

17. Dion M., Wolff D., *Le Développement Durable, Théories et applications au management*, Dunod, 2008.

La gestion des risques, dans sa dimension ERM (gestion globale), comprend cette dimension anticipation et implique de se poser la question de ce qu'il peut advenir dans le futur.

L'apport principal consiste à représenter les principaux risques et les enjeux s'y rapportant afin de procéder aux décisions les plus pertinentes.

Se demander ce qu'il peut advenir : La prise en compte des trois caractéristiques du risque.

- la probabilité d'occurrence (probabilité de survenance d'un risque).
- la détectabilité des risques (dépend de la qualité de l'organisation à détecter les risques, le *risk management* peut renforcer cette capacité).
- la sévérité (se demander quel sera le coût probable en cas de survenance, coût immédiat et pertes à terme : pertes d'opportunité, impossibilité d'activité pour l'entreprise, paralysie (cf. risques de la chaîne logistique) perte d'exploitation).

Maîtrise des activités externalisées et notion de « droit de suite »

La distinction entre la sous-traitance et l'externalisation se situe dans le fait que l'externalisation se caractérise par la nécessité de garder le contrôle sur une activité donnée. Elle implique « un droit de suite » au sens d'une implication des dirigeants de l'entreprise dans le contrôle des risques *via* l'entité externalisée, ce notamment pour des raisons de maîtrise du risque d'image et de réputation et d'une garantie satisfaisante sur la qualité des produits et services fournis.

Le coût du risque : un enjeu majeur

La notion de coût du risque présente un enjeu majeur : comment valoriser effectivement le risque concrétisé lors de sa survenance pour l'entreprise, et ce de manière rationnelle, exhaustive, pragmatique et financière ? Et surtout, comment vérifier, à la lecture de ce coût du risque concrétisé et évalué, la cohérence et la pertinence des actions éventuellement initiées et mises en œuvre pour en réduire effectivement les effets désastreux sur les comptes annuels de l'entreprise à court, moyen et long terme ? Mesurer le coût du risque de la manière la plus factuelle et fiable possible constitue

donc un épineux problème à résoudre pour tout acteur en charge de cette délicate question.

Remarquons tout d'abord qu'il existe non pas un, mais deux coûts du risque. Le premier coût du risque, que nous appellerons « coût du risque brut », représentera l'ensemble des coûts effectivement subis par l'entreprise ayant expérimenté le risque X ou Y. Cette première approche permettra ainsi de mesurer le « coût complet » du risque concrétisé, en dehors de toute autre considération. Le second coût du risque, quant à lui, pourrait se dénommer le « coût du risque net ». Dans cette seconde approche, il consistera à mesurer le coût réel définitif du risque concrétisé pour l'entreprise, réduit des actions, dispositifs et mesures mises en œuvre de manière préventive pour le réduire en amont. De fait, le coût du risque net pourrait être défini comme la différence entre le coût du risque brut et la somme des ressources allouées au titre des stratégies de couverture dudit risque en question.

Le coût du risque brut comprend donc plusieurs natures de coûts :

- Le coût du risque concrétisé, quels que soient ses impacts, sa gravité et son dimensionnement : coûts économiques, financiers, d'image, de réputation, coût d'opportunité, coûts opérationnels directs ou indirects, coûts d'indisponibilité, d'insatisfaction client, informatiques, sociaux juridiques, pénaux, stratégiques, etc. La liste sera peut-être infinie...
- Le coût de l'intégralité des actions, des dispositifs et des moyens mis en œuvre par l'organisation de manière préventive pour réduire partiellement ou totalement, transférer, assurer ou contourner le(s) risque(s) identifié(s).
- Le coût du dispositif d'animation, de formation, de pilotage et de déploiement des dispositifs internes et externes dédiés à la maîtrise des risques dans l'entreprise.
- Le coût de l'intégralité des actions curatives mises en œuvre en aval du risque concrétisé.
- Le coût de l'intégralité des actions de traitement et de retour à la normale, le cas échéant, à l'issue de l'émergence du/des risque(s).
- Le coût de l'intégralité des actions de communication interne et externe à déployer.
- Le coût de l'intégralité des dispositifs internes et externes dédiés à la gestion de crise : cellule de crise, communication de crise, retour à la normale, plans de continuité, etc.

Le coût du risque net sera ainsi égal au coût du risque brut déterminé ci-dessous auquel seront soustraits les coûts retenus de stratégies de réduction du risque, de contournement ou de transfert desdits risques : coûts assurantiels, coûts de formation et de sensibilisation des équipes aux enjeux, coûts des stratégies de contournement, etc.

À la lumière de l'expérience, et lorsque l'on se penche de manière pragmatique sur cette notion de coût du risque, nous sommes tentés d'approcher ce coût sur des bases extrêmement variables. Le coût de l'explosion d'une plateforme pétrolière dans le golfe du Mexique sera incomparable avec le coût d'une perte de données bancaires sensibles pour une société de jeux vidéo en ligne. De même, l'horizon de temporalité de la valorisation du coût du risque sera d'importance. Même si les règles comptables prudentielles imposent de mesurer et d'anticiper au mieux le dimensionnement économique et financier des impacts estimés selon le principe de contagion et de prudence, il sera souvent nécessaire de requalifier le coût du risque réel à provisionner de manière comptable, car ce dernier sera très souvent évolutif, compte tenu des aléas et de l'incertitude qui se présenteront. Le déclenchement d'une action en justice, un risque image surmédiatisé ou passé sous silence dans l'opinion, un maintien en conditions opérationnelles dégradées plus long que prévu, le hasard, la persistance de la malchance constitueront autant de vecteurs contribuant à accroître ou réduire le coût du risque pour l'entreprise.

De notre appréciation opérationnelle, le coût du risque en entreprise peut présenter un spectre allant classiquement de 0,5 % à 1 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, et peut parfois atteindre des niveaux atmosphériques, avoisinant les 5 %, voire les 10 %. Le coût du risque de l'explosion de la plateforme pétrolière *Deepwater Horizon* exploitée par *BP* dans le golfe du Mexique en 2008 est estimé par exemple entre 20 et 40 milliards de dollars, représentant entre 7 % et 10 % du CA 2011 consolidé du groupe, une année de résultat net consolidé, ou entre 5 % et 10 % du total des actifs du groupe. Cet exemple illustre assez bien le spectre potentiel retenu, estimant d'une manière générale un facteur 10 entre le poids du coût du risque net « standard » pour une entreprise, estimé de 0,5 à 1 %, et celui évoluant sous la barre des 10 % de CA ou de patrimoine de l'organisation. Cette appréciation, toute personnelle, ne prend pas en compte certains effets indirects : caractère « opéable » de l'entreprise suite à la perte de valeur de ses actions cotées sur les marchés financiers, etc.

Au cas où le coût du risque représenterait plus de 10 % du volume d'activité ou des actifs d'une entreprise, la question de la pérennisation des activités se poserait naturellement, obérant dès lors l'opportunité de valoriser effectivement le coût du risque. Nous retiendrons donc une appréciation de valorisation du coût du risque en entreprise entre 1 % et 10 % de son volume d'affaires, de sa rentabilité ou de ses actifs. Cette approche constitue une première approximation, elle doit être systématiquement contextualisée à l'aune des activités considérées.

Diversité de l'enjeu « coût du risque » selon les secteurs

| Secteurs | Spécificité du risque | Coût du risque | Facteur aggravant | Facteur de réduction |
|--------------------------|---|---|--|--|
| Industrie pharmaceutique | Risque difficilement identifiable, processus de très long terme. | Coût élevé, indemnisation difficile. | Caractère médiatique, réactions en chaîne, risque image et de réputation. | Étude préventive de longue durée, coût élevé de la prévention. |
| Industrie énergétique | Risque majeur, nécessité d'une résilience forte. | Coût très élevé de remise en état, de dépollution. | Vieillessement du parc, vétusté des installations. | Moyens de protection et de prévention importants, investissements de mise aux normes et de maintien en conditions opérationnelles importants. |
| Banque de détail | Risque client élevé, importance de l'information client, risque de fraude aux moyens de paiement. | Coûts de faible importance et nombreux, en cascade. | Vulnérabilités des systèmes d'information, manque de formation des équipes commerciales et techniques. | Contrôle permanent (en agence) fréquents, contrôles informatisés industrialisés, investissement important en matière de sécurisation (renouvelés fréquemment). |

| Secteurs | Spécificité du risque | Coût du risque | Facteur aggravant | Facteur de réduction |
|----------------------|--|---|--|---|
| Services d'assurance | Risque de rachats massifs en assurance-vie (procyclique), risque d'indemnisations multiples suite à un même événement en assurance de biens et de responsabilités. | Récurrence des coûts et approche basée sur la loi des grands nombres. | Mauvaise connaissance des engagements à l'égard des assurés. | Politique de souscription sélective des contrats, mise en place de recoupements de données clients sur les profils de risque. |
| Grande distribution | Risque sanitaire et de la chaîne logistique, risque image. | Coût important du retrait et de la destruction des produits. | Mauvaise traçabilité des produits vendus (liens fournisseurs, prestataires). | Investissements importants dans le respect des normes et dans la réalisation de contrôles fréquents mais aléatoires. |
| Industrie automobile | Risque sécuritaire, atteinte à l'intégrité physique des automobilistes. | Coût important en cas de rappels massifs de véhicules en usine. | Défaut de conception, mauvaise maîtrise du processus et non remédiation. | Approche de qualité totale et pilotage par les processus, contrôle de production et simulation dans la phase conception. |

Le lien entre coût du risque et coût de la qualité

Il existe un parallèle fort entre la notion de coût du risque et celle de coût de la qualité.

Zoom sur le coût de la qualité

Le coût associé à la qualité au sens large peut se comprendre comme l'agrégation de l'ensemble des dépenses inutiles provoquées par les défaillances des produits et services¹⁸.

18. Gogue J.-M., *Management de la qualité*, Economica, 2009.

Ce coût comprend :

- le coût du contrôle d'une pièce à la réception ;
- le coût moyen du passage d'une pièce défectueuse dans le processus de production ;
- la part des pièces défectueuses dans le total de la production.

Il se divise en trois sous-ensembles :

- Le coût de la non-qualité en premier lieu, qui correspond aux manques à gagner, pertes d'exploitation (pertes de marchés, départs de clients à la concurrence) liés aux défauts de qualité d'un produit. Ce coût peut, par exemple, concerner les rappels de produit, dont l'organisation et la remise aux normes engendre un coût direct et dont l'impact en termes d'image et de réputation de l'entreprise peut occasionner des pertes indirectes. Comme le rappelle Levieux¹⁹, le coût de la non-qualité est variable selon la période du cycle de production à laquelle une intervention est réalisée. Si le coût d'intervention sur la qualité produit est faible lors de la conception et de la réception des pièces (avant production), intervenir pour corriger la non-qualité lors des phases de fabrication, de réception du produit finalisé ou encore de rappel de ce dernier arrivé chez le client, est élevé pour l'entreprise. Plus une anomalie est découverte tardivement, plus son coût est élevé. Cela supposera des arbitrages coûteux en fin de processus : mettre au rebut le produit ou engager des dépenses pour corriger l'anomalie (à additionner aux dépenses de détection du défaut et de remise à plat du processus puis à multiplier par le nombre de produits défectueux).
- Le coût de la qualité, qui correspond au coût global des démarches, outils, méthodes, processus, fonctions et collaborateurs dont la mission est de s'assurer que les biens et services produits correspondent aux spécifications et référentiels prédéfinis.
- Le coût de la surqualité, correspondant au coût de démarche qualité trop développée par rapport aux besoins réels. Il s'agit de produit de qualité supérieure aux spécifications et pour lesquels l'effort supplémentaire de qualité n'est soit pas perçu par le client, soit perçu par ce dernier mais non facturé, induisant un surcoût de production.

Dans ces trois cas, le coût associé à la qualité est aisé à prendre en compte car il se répercute directement sur le résultat d'une entreprise.

19. Levieux J.-P., *Le pilotage par la qualité*, ESF Editions, 1992.

Le calcul du coût de la qualité est alors obtenu en additionnant : le coût en consommations intermédiaires et en temps passé pour la production des biens et services défectueux ou de surqualité, le coût en consommations intermédiaires et mains d'œuvre en vue d'assurer la remise en conformité, le coût des collaborateurs en charge des contrôles, etc.

Pour J.-M. Gogue, l'agrégat de ces différents postes de dépenses permet d'obtenir « l'usine cachée »²⁰. Cette usine cachée constituerait l'ensemble des efforts que l'entreprise accomplit pour obtenir des produits et services défectueux. Comptablement, ces efforts ne sont généralement pas pris en compte (l'identification des dépenses inutiles).

Un système adapté de calcul du coût de la qualité peut s'envisager sous l'angle des coûts-performance cachés. Une telle approche, de contrôle de gestion de l'immatériel est alors adaptée pour saisir les coûts cachés dans l'entreprise, généralement liés à la non-qualité. Ils permettent d'agir sur les défaillances que sont les arrêts d'activité, les réparations, les rebuts, les retours sur garantie par un ensemble de moyens de détection : contrôle des produits intermédiaires achetés, contrôles et essais en production, contrôle final, entretiens et maintenance des appareils (machines, systèmes d'information).

Rapprochement coût de la qualité/coût du risque

Le tableau ci-contre précise les points de rapprochement entre coûts du risque et coûts de la qualité. Ces points communs se situent principalement au niveau des seuils de significativité là où des divergences peuvent être constatées au niveau des éléments de maîtrise, des contraintes budgétaires, de l'expression de coût et de la couverture de ce dernier.

20. Gogue J-M, *Management de la qualité*, op. cit.

Coûts du risque et de la qualité

| Catégorie de coût | Seuil de significativité | Éléments de maîtrise | Contrainte budgétaire | Retour d'expériences / expression du coût | Coût de la couverture |
|--------------------|--|---|---|---|---|
| Coût de la Qualité | En fonction de l'enjeu : - Non-conformité ou risque non acceptable pour le client, risque non acceptable (stratégique, financier, économique, image, réputation). | - Réduction des non-qualités. - Empêchement des sur-qualités. | Livrable client : budgétisé <i>a posteriori</i> (surcoût/ réévaluation du coût complet). | Orienté client : s'exprime directement, actions en direction du service client et amélioration des processus. | - Coût de la non-qualité. - Coût de la qualité. - Coût de la surqualité. |
| Coût du Risque | Objectifs et seuils communs : - Impacts en % de chiffre d'affaires et de résultat net, en volume d'activité (ventes). - Le coût d'opportunité est une problématique commune. | - Passage du risque brut au risque net (par le biais de moyens de protection et de prévention). - Éviter les sur-sécurité. | <i>A priori</i> non objectif : coût supplémentaire non budgétisé (surcoût des assurances, perte d'exploitation, manque à gagner). | | - Coût du transfert. - Coût de l'évitement. - Coût du contournement. - Coût de l'acceptation. - Coût de la réduction. |
| | | | | Orienté entreprise : allocation de ressources, structuration de la fonction. | |

Exemple : zoom sur le cas Toyota

Suite aux nombreux accidents ayant concerné des véhicules *Toyota*, il a été démontré que la marque n'avait pas agi suffisamment rapidement pour identifier et régler les problèmes techniques liés à ces modèles. Malgré de coûteuses vagues de rappels massifs de véhicules, le constructeur japonais a dû faire face aux États-Unis à une class action rassemblant près de 22 millions de consommateurs et s'étant soldée par un coût de 1,1 milliard de dollars lors de l'accord finalement adopté pour solder les poursuites. Cet accord coûteux vise à mettre fin au contentieux ayant concerné *Toyota Motor Amérique du Nord* pour les rappels massifs entre 2009 et 2010.