

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.

Plusieurs éléments de contexte nous amènent à réaffirmer l'enjeu d'une gestion du coût du risque par rapport à la version initialement parue en 2014 du présent ouvrage. En premier lieu, un véritable renforcement des enjeux de conformité réglementaire et du coût du risque de conformité.

En effet, sur différents domaines, la réglementation a eu tendance à se renforcer : le règlement européen sur la protection des données (RGPD), applicable dans tous les secteurs d'activité ou presque prévoit désormais que les manquements des entreprises en matière de conformité réglementaires soient plus lourdement sanctionnés, notamment en pourcentage du chiffre d'affaires, et ce avec des montants de sanction de plusieurs dizaines de millions d'euros potentiellement, augmentant ainsi le côté dissuasif associé

au coût du risque de non-conformité. L'impact en réputation en est en outre bien plus renforcé¹.

Cela est très vrai dans d'autres domaines tels que la lutte anti-blanchiment, ayant connu une importance grandissante en Europe et notamment en France, de par les coûts des amendes de plusieurs millions d'euros infligés aux principaux organismes bancaires et d'assurance pour non-conformité aux réglementations sur le blanchiment des capitaux et sur le financement du terrorisme.

Ces enjeux de coût du risque sont également renouvelés et l'on observe au fil du temps une plus grande attention portée dans les comités de direction et les comités des risques des entreprises à la thématique du risque et au souhait de valoriser le coût du risque.

Enfin, des cas médiatiques retentissants nous alertent sur ce que représente le coût du risque, à l'instar du cas de HSBC², condamnée à verser 1,48 milliard d'euros d'amende aux États-Unis concernant des infractions à la réglementation sur la lutte anti-blanchiment, à l'instar de Deutsche Bank, ayant connu une erreur opérationnelle d'un montant de 21 milliards d'euros³. Ainsi, dans cette affaire, un opérateur de marché aurait transféré à une entité plus de 20 milliards d'euros et non en yens, engendrant ainsi une différence de plusieurs centaines de millions d'euros dans le paiement réalisé.

La question du coût du risque est donc plus que jamais un sujet crucial entre enjeu financier, de réputation, réglementaire mais aussi humain, tant certains incidents ont des impacts sur l'activité et le devenir même d'une entreprise. Cette question, très difficile à traiter en pratique est abordée au travers de différents exemples dans le présent ouvrage, sans prétendre à l'exhaustivité.

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

1. Cappelletti L., Dufour N., (2017), «La mise en œuvre de processus d'ingénierie normative comme réponse à la tétranormalisation. Cas du secteur des complémentaires santé», *Revue Management & Avenir*, (en coll.L.Cappelletti), n°95, p.37-56, octobre 2017.

Véret-Jost C., Dufour N. (2018), «La conformité, outil d'intelligence économique», *Revue Préventique*, n°159, septembre 2018, p.46-47.

2. « HSBC paie une amende record aux États-Unis pour échapper aux poursuites », *Le monde* du 11/12/2012.

3. *La tribune* du 25 mai 2018, « Bourde à 21 milliards d'euros chez Deutsche Bank ».

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 controverse⁴. 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.

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 globante.

4. 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.

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 corréler 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. Bouquin⁵, 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.).
- 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 dernière⁶. 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

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

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

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. Simons⁷, 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.

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'écarts 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*⁸ 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 globante).

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

8. 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.

Quelques définitions peuvent néanmoins être mentionnées :

- Pour J. P. Louisot⁹, 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).
 - 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-Watel¹⁰, 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 et

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

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

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 français¹¹ : « *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 »¹² associés à toute activité économique. Ce coût du risque est à mettre en lien avec la notion de pari sur l'avenir. Le risque 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 »¹³. 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 ?

11. Entretiens réalisés en 2013 par les auteurs.

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

13. Ibid, p.60.

Ce questionnement est pour certains auteurs aux origines de notre société ou rationalité économique et éthique du profit se conjuguent¹⁴. 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. Power¹⁵, 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 Grandazzi¹⁶, 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. Ewald¹⁷, 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 touchés, la distance entre ces derniers et l'événement à risque et les conséquences alors supportées¹⁸.

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

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

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

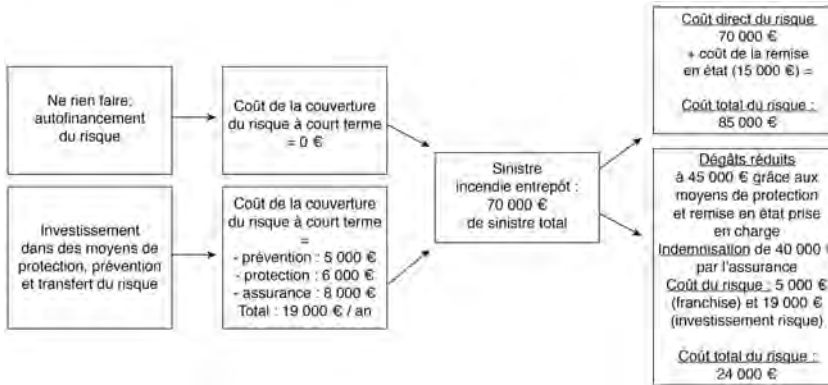
16. Grandazzi G., *Dictionnaire des risques*, 2^e édition, Armand Colin, 2007.

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

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

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.



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.