



PARTIE 1

LE RISQUE, GESTION, COÛT ET CONTRÔLE



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 réglementaire 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

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 Préventive*, 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 ».



CHAPITRE 2

LE COÛT DU RISQUE DANS LES 13 CLASSES DE RISQUES

*« Les risques comme les richesses sont l'objet de répartitions...
et leur répartition donne lieu à des conflits radicalement différents. »*

ULRICH BECK

▶ LE RISQUE, DIVERSITÉ ET TYPOLOGIE

Fondamentalement, il existe une extrême diversité des risques en entreprise, pouvant remettre en cause sa pérennité au quotidien. Même si la situation de déclaration de cessation des paiements (premier pas vers la fin de l'organisation) consacre une rupture de trésorerie structurelle ou accidentelle, et constitue de facto un seuil qui déclenchera la mise en liquidation judiciaire, en redressement judiciaire ou en anticipation d'une procédure de sauvegarde, la rupture de trésorerie résultera au préalable et essentiellement d'un faisceau de risques convergents non gérés.

Il s'avère donc nécessaire d'identifier, de comprendre et de maîtriser tous les risques susceptibles, directement ou indirectement, de fragiliser l'entreprise.

Profitions de l'occasion pour réaffirmer une réalité difficile à accepter, mais fondamentale : la cessation d'activité d'une organisation, quelle qu'elle soit, et quels qu'en soient les motifs, ne résulte pas exclusivement d'une action ou d'une décision subjective prise par les dirigeants. Il y aura à l'origine, toujours, l'existence d'un — ou d'une multitude de — risque(s) convergent(s), impactant(s) et non maîtrisé(s).

Pour chaque secteur d'activité, il existe un faisceau spécifique de risques susceptibles d'avoir une incidence sur les entreprises intervenant dans ledit secteur, de manière propre et spécifique. Et, pour chaque entreprise du même secteur d'activité, le spectre des risques à couvrir lui sera propre, en fonction de son histoire, de sa taille, de son ancienneté, de son organisation, de son mode de fonctionnement, de son encadrement, de la vision de son équipe dirigeante, du profil individuel de chacun de ses salariés...

De même, chaque entreprise, chaque dirigeant, chaque acteur de chaque organisation présente, par nature, un profil de risque particulier, bâti en fonction de ses connaissances, de son expérience, de sa vision, de son ancienneté dans l'entreprise, de son profil psychologique, de son âge, de sa maturité professionnelle, de son appétence – ou son aversion aux risques, de sa sensibilité individuelle aux enjeux, aux impacts, de sa capacité de décision, de responsabilisation, de mobilisation, de retours d'expérience, etc.

Chaque processus, chaque sous-processus traduisant une activité dans l'entreprise va être aussi exposé à un spectre de risques spécifiques. Schématiquement, le processus « envoi du courrier » et le processus « conduite d'un engin de transport de matières dangereuses » ne seront pas exposés aux mêmes risques, mais ils présenteront chacun une catégorie de risques particuliers, plus ou moins sévères.

Chaque individu présente une appétence, une prédisposition face à la problématique de la gestion des risques : déni du risque, dissimulation, risque adverse, preneur de risque, indifférence au risque, forte sensibilité au risque, autant de profils que d'individus.

Bref, comment prendre en compte tous ces critères, toutes ces contraintes antinomiques et représenter, malgré tout, les différentes classes de risques

des entreprises de manière homogène, cohérente, donnant du sens sans spécificité sectorielle, fonctionnelle et/ou technique ?

De cette interrogation, et après mûre réflexion, nous renvoyons à une approche simple et efficace qui permet de présenter une vision cohérente, complète et adaptable à toutes les entreprises, de toute taille et de toute nature, à tous les secteurs d'activité, le spectre des risques auxquels chaque organisation sera potentiellement exposée.

Démarche de la pyramide

L'entreprise, quelle qu'elle soit, va être, par essence, exposée à une multitude de risques. Chaque risque va impacter l'entreprise à travers un coût économique et/ou financier, susceptible de déstabiliser ses fondamentaux, d'obérer sa capacité de financement ou d'investissement, de remettre en cause *de facto* son existence à court, moyen ou long terme, donc de fragiliser sa pérennité.

Partant de ce constat, l'image de la pyramide permet de visualiser l'entreprise solidement ancrée sur ses fondations, *a priori* solides, et devant maîtriser de grandes familles de risques, intrinsèques à sa propre existence. L'équilibre étant représenté symboliquement par un triangle, donc une pyramide en trois dimensions, on peut considérer l'idée d'une pyramide (plus précisément d'un triangle) comme visuel de représentation des risques. L'équilibre, les bases fondamentales de la pyramide, le visuel semble fonctionner *a priori*.

Représenter les différents risques de manière organisée autour de différentes grandes « classes de risques », susceptibles de regrouper plusieurs thématiques transversales, afin de faciliter une représentation pragmatique, mais exhaustive de la problématique à traiter.

Ensuite, nous pouvons mettre en avant une certaine logique à représenter les différents risques selon deux approches :

- L'une, relative à l'homme : partir de l'individu, entité unique, le salarié, le dirigeant, le client, le fournisseur... et progresser vers le groupe (la somme collective des humains : l'équipe, le service, l'unité, le département, l'usine, la société, la collectivité, le pays, le monde, la société humaine, etc.).