



Pour citer cet article : DUFOUR N., DARSA J-D. 2014, Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (5:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur

NICOLAS DUFOUR, professeur affilié ESG Management School.

JEAN-DAVID DARSA, Dirigeant Riskeal.

Abstract :

The aim of this paper is to explore the way risk costing may constitute a strategic stake to be considered by all corporations. Based on case studies led within various entities and fields of activities, we prove there is a clear need for increasing manager's sensitivity to risk costing issue. Risk cost controlling calls both for budgetary control and value added / created savings.

Key-words :

Risk costing, Budgetary control, Value saving, Risk management

Résumé :

L'objet de cet article est d'envisager la manière dont la gestion du coût du risque en entreprise constitue un enjeu stratégique. En ayant recours à des études de cas menées au sein d'entreprises en tant que consultant-chercheurs internes, nous démontrons qu'il existe un réel besoin de sensibilisation des dirigeants quant à la thématique du coût du risque, laquelle constitue un double enjeu de contrôle budgétaire et de sauvegarde de la valeur créée.

Mots clés :

Coût du risque, Contrôle budgétaire, Sauvegarde de la valeur, Gestion des risques

GERER LE COÛT DU RISQUE EN ENTREPRISE, UN ENJEU STRATEGIQUE ENTRE CONTROLE BUDGETAIRE ET SAUVEGARDE DE LA VALEUR

Pour Ulrich Beck, le coût du risque est à intégrer comme faisant partie des « *effets induits latents* » (1986, p.62) associés à toute activité économique. Si la notion de risque a longtemps été étudiée dans les organisations ainsi qu'en finance plus particulièrement, celle du coût associé à ce dernier est bien souvent réduite à un exercice de quantification voire de modélisation. L'actualité des dernières années et les nombreux exemples (quasi-hebdomadaires) de coûts significatifs du risque dans différents secteurs (industrie lourde, agroalimentaire, services financiers) attestent du caractère hautement stratégique d'un tel sujet pour les entreprises (Darsa, Dufour, 2014). La question de la manière dont les dirigeants doivent apprécier et gérer le coût du risque semble donc plus que jamais cruciale dans un monde où le risque est la mesure de l'action tel que décrit par U.Beck. Ce monde de risque est également un monde de contrôle comme l'évoque M.Power (2005) où les organisations cherchent à maîtriser ces risques à la fois dans une logique responsable mais avant tout pour répondre à l'enjeu stratégique de pérennité organisationnel. Ce double enjeu situe notre problématique : la gestion du coût du risque est-elle en tant que tel un enjeu stratégique. Notre hypothèse est d'y répondre par l'affirmative en précisant que cet enjeu est compris entre sauvegarde de la valeur et contrôle budgétaire pour les dirigeants d'entreprises.

Pour traiter cette question cruciale pour tout dirigeant, nous aborderons successivement les éléments clés de littérature sur ce sujet, la méthodologie retenue puis les principaux résultats et constats de cette étude empirique.

1. Revue académique : « l'entreprise n'a que des coûts », le risque en fait partie

1.1. Le risque, un sujet d'attention pour les organisations

La littérature gestionnaire et économique regorge de travaux de références abordant le rôle essentiel de la variable risque pour l'entreprise : si pour P.Drucker dès 1964 l'entreprise n'a que des centres de coûts, le risque en fait partie intégrante comme l'expriment encore J.K. Galbraith (1978).

Le coût du risque est par nature et en premier lieu un sujet stratégique : il est à mettre en lien avec la notion de pari sur l'avenir, à rapprocher de la notion même d'action. La prise de risque est en soi la conséquence de la prise de décision dans un but précis : « *l'évènement non encore survenu qui motive l'action* » (Beck, 1986, p.60). 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 conjuguent (Méric et al., 2009). 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.Power (2005), il n'y a pas de risque fictifs ni inventés en soi : les risques de pertes financiers, de pollution, de produits défectueux sont bien réels et imposent la prise de décision stratégique, ils motivent l'action de contrôle et d'audit.



Pour citer cet article : DUFOUR N., DARSA J-D. 2014, Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (5:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Pour Guillaume Grandazzi (2007), poser la question du risque c'est avant tout envisager son acceptabilité en situant le rôle de l'organisation dans son cadre sociétal. 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 en dualité (entre risque technologique majeur lié à la sauvegarde du patrimoine environnemental et risque économique lié au contrôle de la rentabilité dans le temps d'investissements massifs, pertinence du choix de la ressource).

Comme le rappelle F.Ewald (1991), si l'on donne souvent une dimension objective au risque (un calcul « froid » de probabilité, de coût/avantage), 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 fonctions du nombre d'individus et d'organisations touchés, la distance entre ces derniers et l'évènement à risque et les conséquences alors supportées (Borraz, 2008). Le coût du risque impose donc de sortir de la simple logique de calcul pour entrer dans la dialectique du rapport à la prise de décision stratégique (Mikes, 2009, 2011).

1.2. Vers une définition satisfaisante du coût du risque en entreprise ?

Avant d'aborder la notion de coût du risque, nous souhaitons éclaircir ce qu'est un coût au sein d'une organisation.

La notion de coût se définit comme 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.Bouquin (2004), 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, secteur d'activité, processus et mode opératoire). 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.). Une telle définition apparaît comme partiellement satisfaisante concernant le coût du risque, par nature variant selon chaque activité.

Evoquer 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 soit 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. Le coût non-humain associé au risque comprend le coût financier et extra-financier du risque (risques d'image, de pertes d'exploitation, d'indemnisation, de boycott etc.).

2. Etude empirique du coût du risque en entreprise

L'objet de cette partie est d'aborder la notion de coût du risque comme enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et enjeu de sauvegarde de la valeur pour l'entreprise.

2.1. Démarche méthodologique

Afin de répondre à cette problématique, la méthodologie de recherche que nous avons suivi est de nature qualitative, nous nous appuyons en effet sur un ensemble d'étude de cas d'entreprises réalisés en tant que consultant interne. Ce positionnement, qualifié dans la littérature académique de « recherche-action » (Reason, Bradbury, 2001) nous permettait une étude enracinée dans la pratique au plus proche des préoccupations des dirigeants et managers des entreprises étudiées. Nous nous sommes ainsi appuyés sur plusieurs cas d'entreprises : une étude de cas réalisée comme contrôleur des risques au sein d'une compagnie d'assurance, une étude de cas en tant qu'analyste risque au sein d'une banque de détail, des études menées au sein de différentes PME : (une entreprise spécialisée en menuiserie, un laboratoire de microbiologie, une structure associative spécialisée dans les services d'accompagnement aux personnes. Dans chaque cas, nous avons réalisé des actions en vue d'une meilleure maîtrise des risques (diagnostic des risques, préconisations en vue d'investissement dans des systèmes de protection et prévention). Chaque mission en entreprise a été l'occasion d'échanges formels et informels auprès des dirigeants et managers des organisations étudiées.

2.2. Principaux résultats issues des cas d'entreprises

Un environnement de pénurie latente de ressources rendant secondaire la question du coût du risque ?

Si le champ des risques est potentiellement infini et que chaque nouvelles activités, chaque nouveaux produits ou filiales développés peuvent faire l'objet de risques spécifiques, les ressources allouées à la maîtrise des risques et à leur coût sont quant à elles restreintes. A cet égard, la problématique du coût du risque, bien que souvent présentées comme un sujet purement financier (provisionnement, passage à perte et allocation de fonds propres) concerne toutes les entreprises quelles que soient leur taille, leur activité et leur cible client.

La problématique de la mesure puis de la maîtrise du coût du risque dans l'entreprise s'avère d'autant plus complexe qu'elle sollicite en permanence, de la part des décideurs et des opérateurs concernés, une mécanique de réflexion, d'arbitrage et de prise de décision constante.

Toute la question de la mesure et du traitement du risque va donc s'articuler autour d'un questionnement presque insoluble : Pourquoi arbitrer le fait de devoir consommer des ressources certaines (financières, humaines, opérationnelles, organisationnelles, temporelles etc.) afin de couvrir un enjeu qui, peut-être, ne verra jamais le jour ?

Cette difficulté à arbitrer et à décider face au coût du risque devient d'autant plus complexe en environnement économique de pénurie latente de ressources où toute décision de consommation de ressources doit être prise à l'appui d'une réflexion marquée.

La faiblesse structurelle des niveaux de marge brute et de marge nette et les enjeux souvent préoccupants de trésorerie disponible et de maîtrise impérative des charges fixes et de structure, le poids et le coût de la dette imposent aux dirigeants et aux décideurs d'arbitrer de la manière la plus fine possible la consommation et l'utilisation de leurs ressources d'entreprise.

La diversité des coûts du risque, un enjeu de mobilisation

La perception du rapport au coût du risque -et à sa mesure- relève très souvent d'une approche de type « centre de coût ». Or, le risque n'est pas uniquement un coût, même s'il s'avère nécessaire de le valoriser au mieux et de mesurer l'opportunité « à faire » ou « à ne rien faire ». Car le risque -et ses coûts associés- constituent des vecteurs essentiels de sauvegarde de valeur, et donc pas uniquement des leviers de coûts, mais aussi d'opportunité.

Face à cette multitude de coûts à assumer, l'organisation dispose par nature de ressources économiques, financières, humaines, opérationnelles, organisationnelles et temporelles limitées. Mobiliser les ressources de l'entreprise pour identifier, détecter, mesurer puis réduire le coût du risque nécessite donc une lecture transversale et exhaustive des coûts en présence.

Nos cas d'entreprises démontrent que les ressources associées à l'enjeu « Risque » (et leurs coûts associés) peuvent se répartir en douze catégories de coûts de nature sensiblement différente :

Tableau 1. Catégories de coût du risque

Catégories de coûts du risque	Exemples
Coût de la fonction dédiée au risque	Coûts associés aux ressources humaines consacrées à la problématique du risk management dans l'entreprise
Coût des contrôles	Contrôle périodique et permanent, contrôle qualité, contrôle de conformité, contrôle de gestion, fonction hygiène sécurité environnement, direction juridique, dispositifs dédiés à l'audit interne, à l'audit externe
Coût des assurances	Assurances obligatoires (automobile), assurances recommandées (vol, perte d'exploitation, responsabilité civile professionnelle)
Coût de conformité	Conformité aux nombreux corpus de normes
Coût des moyens de protection / prévention	Alarmes, murs anti-incendie, extincteurs, sprinklers / affichages, formations diverses
Coût des stratégies de couverture des risques	Coût de contournement, de réduction, d'acceptation avec réduction, transfert via vente ou refinancement du coût du risque
Coût de l'animation des dispositifs dédiés à la maîtrise du risque de l'entreprise	Dispositifs de collecte et de traitement des incidents et des dysfonctionnements, dispositifs de définition et de pilotage de la Politique Risque de l'entreprise
Coût des dispositifs de gestion de crise	Elaboration, animation et mise en place des cellules de crise, dispositifs de communication de crise
Coût des dispositifs de retour d'expérience	Documentation, réalisation d'entretiens, analyses causales de défaillances
Coût des impacts directs et indirects engendrés par l'émergence du risque	Pertes d'exploitation, risque de réputation, boycott
Coût d'opportunité associé à l'émergence du risque	Exemple : avoir livré le mauvais client qui ne paye pas in fine mais dont la livraison a empêché de livrer un autre client au même moment
Coût intrinsèque du risque en cas de survenance	Passage à perte, dépréciation d'éléments d'actifs, consommation des ressources de l'entreprise face à la concrétisation effective du risque

Du coût du risque à la sauvegarde de la valeur, une mesure d'incidence à plusieurs niveaux

A l'appui des cas d'entreprises étudiés par la pratique professionnelle, l'appréciation d'un coût du risque global pour les organisations apparaît délicat à apprécier, compte tenu de la confidentialité des éléments utilisés pour le déterminer et surtout, de la sensibilité à l'enjeu. Peu d'entreprises sont aptes à valoriser (chiffrage réel au regard de l'activité) et à accepter de communiquer leur coût du risque réellement observés, au-delà des valorisations comptables et usuelles de provisionnement, de dépréciation d'actifs ou de pertes exceptionnelles suite à un sinistre non couvert par une couverture assurantielle.

Nos cas d'entreprises nous renseignent cependant sur une appréciation du coût du risque pouvant se réaliser à plusieurs niveaux de sauvegarde de la valeur :

- Mesure de l'incidence du coût du risque en comparaison du niveau d'activité engagé (chiffre d'affaires, volume ou valeur de production etc.),
- Mesure de l'incidence du coût du risque en comparaison du niveau de marge brute dégagée par l'entreprise,
- Mesure de l'incidence du coût du risque en comparaison du niveau de marge nette réalisée par l'entreprise,
- Mesure de consommation du coût du risque pour un processus, pour un mode opératoire, un projet donné,
- Mesure du coût du risque au niveau d'une entité organisationnelle (département, unité, B.U, service, direction, filiale, groupe, ligne métier etc.).

Toutefois, à la lecture des situations rencontrées, nous sommes à même de positionner certains fondamentaux de rapport d'échelle. Le coût du risque peut être tout d'abord rapporté au niveau d'activité de l'entreprise, donc son chiffre d'affaires. A la lumière de la pratique, le coût du risque d'une entreprise semble usuellement évoluer entre 0,5 % et 5 % du C.A. réalisé. Certaines organisations présentent un coût du risque global de 0,3%, mais les entreprises pour lesquelles le coût du risque dépasse 5%, voire 10% du chiffre d'affaires, ne sont malheureusement plus là pour en témoigner.

Le second critère d'appréciation d'une mesure comparative du coût du risque peut être simplement réalisée à l'appui du taux de marge de l'entreprise, c'est-à-dire du rapport entre le chiffre d'affaires réalisé et le niveau de résultat net produit, donc de richesse finale théoriquement et comptablement créée.

Dans cette hypothèse, le coût du risque peut représenter de 10% à 100 % de la marge nette créée. Ainsi, une entreprise de transport, qui dégage en moyenne de 1% à 2% de marge nette, peut-elle absorber l'intégralité de sa marge nette à cause d'un coût du risque non maîtrisé.



Pour citer cet article : DUFOUR N., DARSA J-D. 2014, Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (5:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Conclusion

Au-delà d'une affirmation sociétale de plus en plus marquée du fameux principe de précaution, et en considérant que le risque zéro n'existe pas, nous pouvons affirmer qu'aucune entreprise ne peut afficher un coût du risque nul. L'affirmer serait une hérésie économique, chaque organisation consommant des ressources face à l'incertitude, quelle qu'en soit sa nature ou son extériorisation. L'apport de cet article est d'envisager la notion de coût du risque en tant qu'enjeu stratégique pour l'entreprise. Il s'agit à la fois d'une problématique réelle de contrôle budgétaire face à la diversité des catégories de coûts associées au risque, mais également de sauvegarde de la valeur face aux différents niveaux d'incidence que représente ce sujet pour une organisation.



Pour citer cet article : DUFOUR N., DARSA J-D. 2014, Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, (5:4), www.revue-rms.fr, VA Press

Références

- Beck U. 1986, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion.
- Borraz O., 2008, *Les politiques du risque*, Les Presses Science Po.
- Bouquin H. 2004, *Le contrôle de gestion*, PUF.
- Darsa J-D., Dufour N., 2014, *Le coût du risque en entreprise*, Gereso.
- Dufour N., Darsa J-D. 2013, Contrôle, qualité et maîtrise des risques (dir. Cappelletti L. et Hoarau C.), *Finance et Contrôle au quotidien*, Dunod.
- Drucker P. 1964, *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper & Row.
- Ewald F. 1991, *Insurance and risk*, in G.Burchell, C.Gordon, P.Miller, *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, Londres, 197-210.
- Galbraith J.K. 1978, *Le temps des incertitudes*, Gallimard.
- Grandazzi G. 2007, in *Dictionnaire des risques*, 2^{ème} édition, Armand Colin.
- Méric J., Pesqueux Y., Solé A. 2009, *La Société du Risque, analyse et critique*, Economica.
- Mikes A. 2009, Risk management and Calculative Culture, *Management Accounting Research*, 20,18-40.
- Mikes A., 2011, From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36, 226-245.
- Power M. 2005, *La société de l'audit*, Dunod.
- Reason P., Bradburry H., 2001, *Handbook of action research*, London, Sage.