

Fiche

La recherche de l'amélioration de la performance peut s'accompagner de risques pour l'organisation, mais aussi pour la société dans son ensemble et pour l'environnement, voire en générer. Leur prise en compte nécessite d'en identifier les origines : celles qui sont liées aux aléas, celles qui sont liées au temps, et celles qui sont liées à l'aptitude des dirigeants. Les organisations s'adaptent en mettant en place des modalités de gestion des risques permettant d'en limiter les conséquences.

1. Les facteurs externes de risques

Les risques externes proviennent des **changements dans l'environnement de l'organisation**, qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Ces risques s'imposent alors à l'organisation, qui ne peut que les subir.

L'évolution de la demande

Il est très difficile d'anticiper précisément le volume futur des ventes, car leur évolution est le fruit de plusieurs paramètres.

Paramètres	Exemples
La réduction du pouvoir d'achat des clients.	De nouveaux comportements apparaissent chez le consommateur : se passer de vacances, privilégier le troc et les produits d'occasions.
L'apparition de nouveaux concurrents.	L'arrivée de Free Mobile a bousculé sévèrement les autres opérateurs contraints de s'aligner sur ses tarifs.
Les modifications administratives ou légales.	La fin de la prime à la casse a fait diminuer les ventes d'automobiles en France.
Les conditions météorologiques.	Un climat médiocre va favoriser la fréquentation des cinémas et défavoriser les marchands de glace.

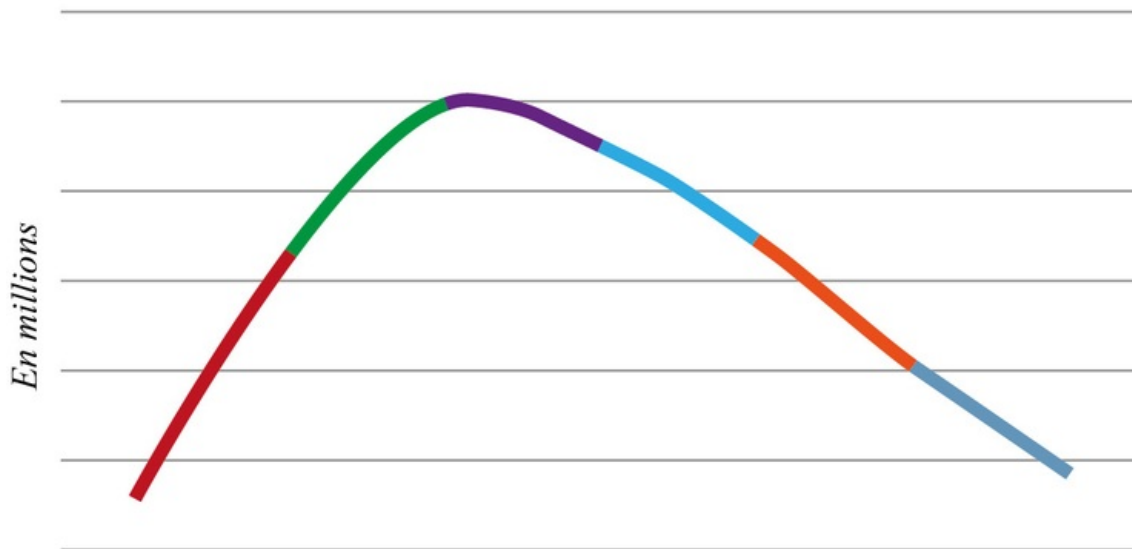
Une baisse de la demande a pour conséquence directe une baisse des ventes, et donc du chiffre d'affaires de l'organisation. Si l'évolution de la demande est à la hausse, le risque est que l'organisation ne parvienne pas à satisfaire ses clients si elle ne l'a pas prévue en amont.

 Exercice n°1

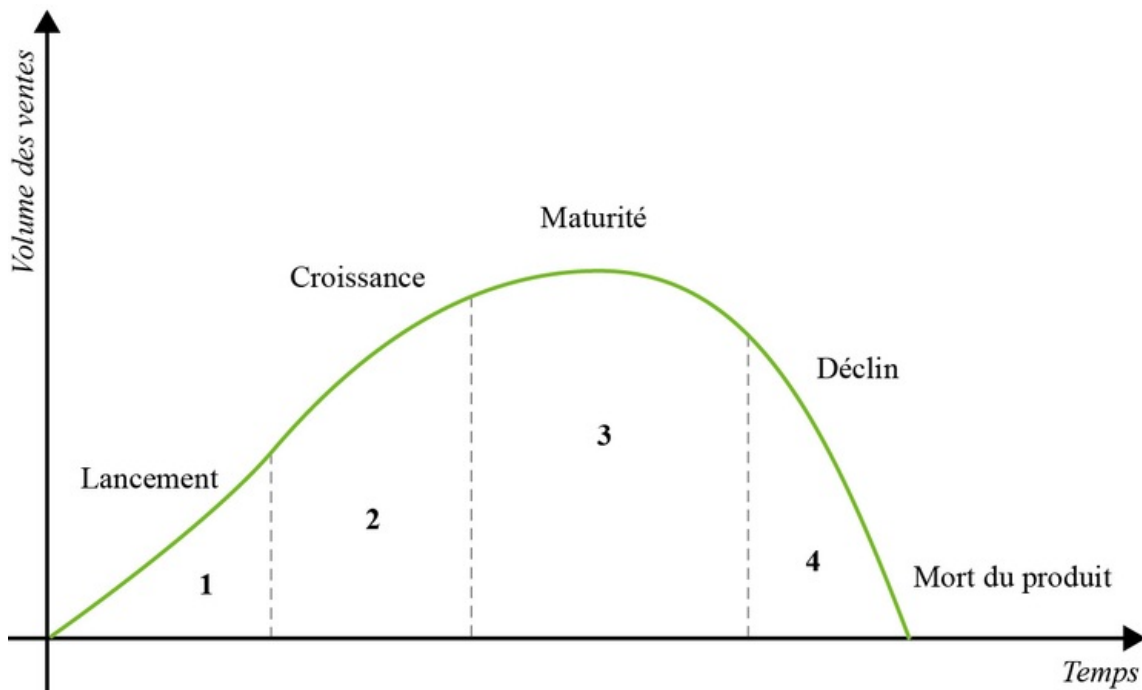
Le cycle de vie des produits et son incidence sur la concurrence et les profits

Le cycle de vie du produit comporte quatre phases : le **lancement**, la **croissance**, la **maturité** et le **déclin**. Chaque phase a une durée plus ou moins longue selon la nature du produit.

Évolution des ventes mondiales de Wii



n°	Phases	Caractéristiques	Conséquences
1	Lancement	Découverte du produit par les clients. Concurrence faible.	Cette phase est dangereuse pour l'entreprise car elle investit sans être sûre que le marché suivra. Les coûts de production sont élevés et le volume des ventes est faible. L'organisation fait des pertes.
2	Croissance	Augmentation des ventes et du nombre de clients. Apparition d'une concurrence plus importante.	Les coûts se réduisent par l'apparition d'économies d'échelles dues à la croissance importante des volumes de vente. Les profits apparaissent de façon croissante.
3	Maturité	Le produit est « installé » sur son marché. L'organisation n'a plus besoin de faire connaître son produit mais doit réussir à garder sa clientèle, car la concurrence est forte.	Les coûts de production sont plus faibles qu'à l'origine. Il faut fidéliser ses clients en améliorant l'offre du produit en baissant les prix en raison de la concurrence. Les profits sont importants mais stagnent.
4	Déclin	Les ventes déclinent. Les raisons peuvent être multiples : l'obsolescence, la disparition du besoin chez le client, la lassitude du client car le produit n'évolue plus.	Le chiffre d'affaires et les profits diminuent. De nouveaux produits de remplacement apparaissent et les prix ont tendance à baisser.



Le cycle de la **console Wii de Nintendo** illustre clairement le modèle. Sortie en 2006, la Wii s'est vendue à 99,84 millions (chiffres au 31 mars 2013), mais son cycle de vie est proche de la fin. L'obsolescence de ses graphismes ainsi que la concurrence de Kinect et du PlayStation Move lui ont causé un tort considérable. Afin de repousser le déclin, Nintendo a tout d'abord fait baisser ses prix au fil des années, puis en novembre 2012, la firme sort la Wii Mini.

Exercice n°2

La rupture technologique et l'obsolescence

L'obsolescence, ou même une rupture technologique, peut précipiter un produit dans sa phase de déclin.

L'obsolescence

Un produit devient obsolète lorsqu'il est **technologiquement dépassé ou démodé**, même s'il est en parfait état de fonctionnement. Pour se prémunir du risque que représenteraient des produits obsolètes en termes de baisse des ventes ou de perte de parts de marché face à la concurrence, les organisations doivent exercer une action de veille technologique. Cela afin de prévoir et d'accompagner les changements pouvant remettre en question la pérennité du produit.

Par exemple, une GameCube de Nintendo, même neuve ou en parfait état, a une technologie obsolète. La technologie des produits concurrents a obligé le fabricant à innover avec la Wii et maintenant, pour les mêmes raisons, avec la Wii U.

La rupture technologique

Elle consiste à introduire une **innovation technologique radicale** sur un produit, totalement différente des technologies utilisées auparavant par l'organisation ou par le marché, et qui, en cas de réussite, finit par remplacer une **technologie dominante sur un marché**. Ce fut le cas lorsque les lecteurs MP3 et MP4 ont remplacé les lecteurs portables de cassettes et de CD.

Elle représente parfois un risque pour l'organisation qui innove car les technologies de rupture n'apparaissent pas toujours comme telles aux consommateurs. De plus, elles occasionnent un coût, notamment de recherche et de développement, important. Toutefois, **une organisation qui négligerait une rupture technologique mettrait sa survie en péril**.

L'approvisionnement

Les risques liés à l'approvisionnement sont nombreux. Les organisations veulent réduire leurs stocks, qui représentent un coût important, mais veulent aussi éviter une rupture de stocks qui mécontenterait les clients ou ralentirait la production, entraînerait une perte de chiffre d'affaires, voire créerait du chômage technique.

L'approvisionnement peut être perturbé pour plusieurs raisons : un simple retard de livraison, une grève des salariés ou la mise en liquidation d'un fournisseur ; des intempéries qui perturbent le cours normal des livraisons. Il existe aussi des risques d'augmentation du coût d'achat des matières premières et des risques liés au choix du fournisseur, quant à la qualité des produits vendus.

Pour toutes ces raisons, l'organisation doit prévoir un **stock minimum** qui, sans immobiliser trop d'argent, va éviter les ruptures de stocks, très mauvaises pour l'image. Le stock minimum et le stock de sécurité seront définis en tenant compte des délais de livraison, y compris les risques de retard.

Exercice n°3

La dépendance énergétique et technologique

Elle représente l'incapacité pour l'entreprise à subvenir à ses besoins en énergie. C'est un risque pour l'entreprise qui doit tenter de se défaire de cette dépendance. Ainsi, si elle a un fort besoin en électricité, qui la rend dépendante de ses fournisseurs, elle peut développer ses propres sources d'électricité avec des panneaux solaires, des éoliennes... Elle peut alors devenir totalement ou en partie autonome.

L'empreinte environnementale

Elle représente un risque non négligeable pour l'organisation, car le consommateur et la société dans son ensemble sont de plus en plus sensibles à la protection de la planète. L'entreprise doit donc évaluer l'impact environnemental de ses produits depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à sa destruction en fin de vie. Ne pas prendre en compte ce point consisterait à risquer de ternir l'image de l'entreprise et risquer des sanctions de la société. Les entreprises peuvent faire appel à des organismes pour mesurer leur empreinte environnementale en mesurant leur émission de gaz à effet de serre, leur consommation énergétique, leur production de déchets.

2. Les facteurs internes de risques

Les risques internes sont dus à des décisions de l'organisation. Elle peut mettre en place des modalités de gestion pour tenter de les maîtriser et ainsi en limiter les conséquences sur son fonctionnement.

Les risques liés aux pratiques de management

La gestion des ressources humaines expose l'organisation à plusieurs types de risques. L'embauche d'un salarié est coûteuse. Il faudra s'assurer de ne pas salarier et former un employé qui abandonnerait son poste prématurément. Le risque d'un turnover élevé peut être, au-delà du coût, une image dégradée. L'organisation doit s'assurer que le salarié aura une performance suffisante pour que son embauche soit rentable. Le management doit aussi veiller au niveau de stress des collaborateurs, aux risques de conflits sociaux, aux accidents sur les postes de travail...

Les risques financiers et de trésorerie

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (par exemple, la prise de participation dans une autre entreprise) ou à une opération économique ayant une incidence financière (un emprunt dans le but d'investir dans un nouveau projet). Ces opérations, dont la réussite n'est pas certaine, peuvent mettre en péril la pérennité de l'organisation.

Le respect des délais de paiement est la base d'une bonne relation client-fournisseur. Seulement, les retards de paiement sont fréquents. Le risque est alors de ne pas recevoir le montant facturé, soit par négligence du client, soit du fait de réelles difficultés financières. Dans ce cas, l'organisation peut subir des revers de trésorerie et se trouver dans l'incapacité de régler ses propres fournisseurs.

Les risques environnementaux

Toute activité productive a des conséquences pour l'environnement. Si l'organisation est reconnue responsable de dommages causés, elle peut être condamnée à les réparer, mais elle peut également voir son image se détériorer.

À retenir

Dans leur recherche perpétuelle de performance, les organisations prennent des risques, qu'elles doivent identifier pour en limiter les conséquences.

Les facteurs de risque peuvent être externes ou internes. L'environnement de l'organisation, en évoluant de manière incertaine et imprévisible (intempéries, installation d'un nouveau concurrent, nouvelle réglementation...), est générateur de risques. En interne, le risque est lié aux décisions prises par les dirigeants de l'organisation (décisions de management, financières, de trésorerie ou environnementales).

L'organisation doit être capable :

- d'éviter le risque si cela est possible ;
- d'identifier le risque (interne ou externe, financier, stratégique, opérationnel...) ;
- de le mesurer (probabilité qu'il survienne, impact, délais d'intervention nécessaires...) ;
- de le gérer au plus vite en mettant en place des actions de suivi et de contrôle.

