

THEME 4 : TEMPS ET RISQUE

Q.G : L'amélioration de la performance est-elle sans risque ?

Pour une organisation, la recherche de l'amélioration de sa performance, tant au niveau organisationnel, social, commercial que financier peut s'accompagner de risques de gestion ou en générer. L'organisation doit prendre en compte ces risques lors de sa prise de décision.

L'organisation se doit d'identifier et de gérer les risques externes, c'est-à-dire ceux qui sont liés au temps et ceux liés à l'environnement technologique et écologique. Les organisations s'adaptent en mettant en place des modalités de gestion des risques permettant d'en limiter les conséquences.

Mais l'organisation est également confrontée à des risques internes qu'elle génère du fait de ses propres décisions.

I. L'environnement, porteur de risques pour les organisations

Les évolutions de l'environnement sont porteuses de **risques externes** pour l'organisation.

A. Les risques liés aux temps :

1. L'évolution de la demande

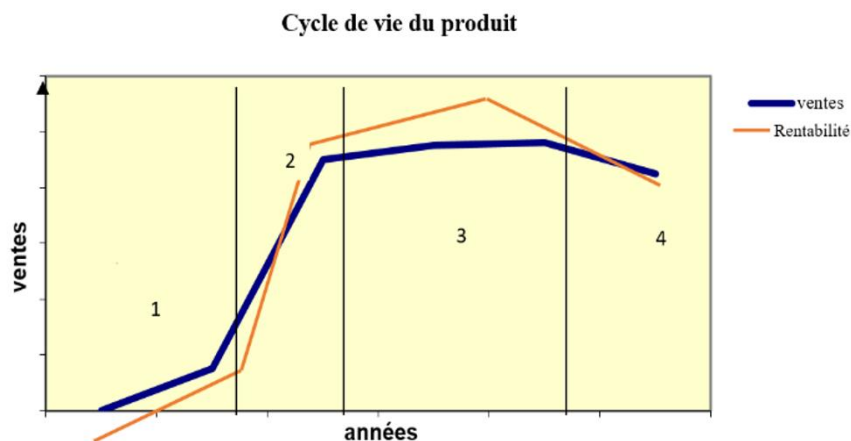
L'organisation doit constamment étudier l'évolution de la demande en particulier les goûts et préférences des consommateurs, usagers ou adhérents, afin de les anticiper et ainsi pouvoir proposer le produit ou service souhaité.

Pour une organisation, une baisse de la demande entraîne immédiatement une baisse des ventes, du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Mais une augmentation de la demande peut également être porteuse de risque : le produit existe en quantité insuffisante, l'organisation n'avait pas anticipé cette augmentation, elle ne peut donc pas satisfaire ses clients qui peuvent se tourner vers la concurrence.

2. Les risques qui découlent du cycle de vie des produits

En effet un produit naît, grandit, il devient mature et il peut disparaître.

Le cycle de vie d'un produit regroupe l'ensemble des phases (lancement, croissance, maturité et déclin) par lesquelles passe généralement un produit, de sa mise sur le marché à l'arrêt de sa production. On le représente généralement sur un graphique en indiquant le montant des ventes et la rentabilité de ce dernier pour chaque phase de son cycle de vie.



1. Phase de lancement : Le produit vient d'être lancé sur le marché. Les ventes sont faibles et la rentabilité est généralement négative.

2. Phase de croissance : Les ventes augmentent fortement. La rentabilité est moyenne, voire forte. Le nombre de concurrent s'accroît.

3. Phase de maturité : Les ventes sont à leur apogée mais ne progressent presque plus. La rentabilité est forte.

4. Phase de déclin : Les ventes diminuent fortement. La rentabilité est de moins en moins importante.

Il s'agit là d'un schéma d'évolution classique, mais bon nombre de produits ont des cycles de vie différents avec des échecs, des évolutions cycliques, etc.

3. Les risques liés à des problèmes d'approvisionnement :

Les risques liés à des problèmes d'approvisionnement peuvent survenir tout au long de la chaîne logistique puisque les différents acteurs tout au long de la chaîne logistique n'ont pas les mêmes intérêts.

La chaîne logistique peut se présenter en trois parties :

- La logistique amont, qui vise à organiser les flux financiers, d'information et de produits vis-à-vis des fournisseurs et des sous-traitants ;
- La logistique de production qui vise à organiser les flux d'information et de produits au sein de l'activité de production dans l'entreprise ;
- La logistique de distribution qui vise à organiser les flux financiers, d'informations et de produits à destination des clients et des consommateurs.

Plusieurs catégories de risques pèsent sur cette chaîne logistique :

- Les risques opérationnels : ils sont liés à des opérations de la chaîne logistique (manutention, transmission d'information, stockage, livraison, durée des transports...) qui n'ont pas été gérées correctement ou qui n'ont pas été prévenues afin d'éviter leurs conséquences ;
- Les risques externes ou aléas : ils sont liés à des aléas sur lesquels les entreprises de la chaîne d'approvisionnement ont peu de contrôle (météo, technologie, risques de nature politique). Ces risques sont d'autant plus importants que les distances sont importantes.

B. les risques liés à l'environnement technologique et écologique :

Les risques liés à l'environnement technologique et écologique peuvent créer **une dépendance énergétique et technologique**.

La dépendance énergétique correspond au rapport négatif entre l'énergie produite et l'énergie consommée (consommation > production).

La dépendance technologique correspond à l'asservissement (attachement nocif) de l'homme à la maîtrise d'une technologie devenue indispensable à la réalisation d'une activité.

1. Les risques qui découlent d'une rupture technologique et de l'obsolescence

Les organisations doivent prendre en compte l'obsolescence du produit c'est-à-dire la diminution, voire la perte de la valeur d'usage d'un produit due, soit aux évolutions du progrès technique et technologique qui peuvent créer des ruptures technologiques, soit à l'apparition de nouveaux produits et/ou soit à son usure programmée, on parle dans ce cas d'obsolescence programmée ou non programmée.

2. Les risques liés à l'obsolescence

Il convient de distinguer l'obsolescence « économique » de l'obsolescence programmée.

L'obsolescence économique correspond à la diminution de la valeur d'usage d'un bien due, non à l'usure matérielle, mais au progrès technique ou l'apparition de produits nouveaux. (www.cnrtl.fr)

L'obsolescence programmée est une démarche par laquelle un fabricant de produit électro-ménager, informatique ou électronique va volontairement limiter la durée de vie de son produit de façon à favoriser le marché de renouvellement.

En limitant volontairement la durée de vie de certaines pièces et en rendant certaines réparations impossibles ou trop onéreuses ou même en rendant impossible dans certains cas une mise à jour logicielle de « vieux » appareils connectés.

Les organisations afin de se prémunir du risque d'obsolescence doivent exercer une action de veille technologique.

3. Les risques liés aux ruptures technologiques :

Une rupture technologique c'est : la conception, le développement et l'introduction d'une innovation technologique radicale, c'est-à-dire d'une technologie profondément différente des technologies dominantes précédentes (Tushman & Anderson, 1986).

La rupture technologique peut bouleverser les usages et les marchés : de nouveaux marchés se créent autour d'un produit inédit, en marge de marchés existants ; de nouveaux usages émergent ; des acteurs économiques disparaissent pendant que d'autres voient le jour, ou se développent.

Le propre d'une rupture technologique est de bouleverser un marché préétabli et de prendre le pas sur une technologie existante.

Les ruptures technologiques représentent un risque pour l'organisation : elles peuvent déstabiliser les consommateurs dans la satisfaction de leurs besoins, elles représentent un coût en recherche et développement pour l'organisation. Mais **une organisation qui néglige une rupture technologique met sa pérennité en danger.**

4. Les risques pour l'environnement écologique :

L'activité d'une organisation est source d'empreinte écologique (empreinte environnementale).

L'empreinte écologique (environnementale) est un outil développé par le Global Footprint Network qui permet de mesurer la pression qu'exerce l'homme sur la nature.

L'empreinte écologique mesure la quantité de surface terrestre bioproductive nécessaire pour produire les biens et services que nous consommons et absorber les déchets que nous produisons.

Il convient donc de mesurer l'empreinte environnementale des activités humaines afin qu'elles n'excèdent pas les capacités de la terre à les produire, à en absorber les déchets et à les recycler.

II. Une décision visant à améliorer la performance peut comporter des risques pour l'organisation.

Les organisations, dans leur recherche de performance, peuvent être conduites à prendre des décisions qui génèrent des **risques internes** qui pèseront sur la performance globale de l'organisation.

A. Les facteurs de risques internes :

On peut distinguer :

- Les facteurs de risques sociaux (liés à un mauvais climat social, au manque de motivation des salariés, etc.) qui pèseront sur la performance sociale ;
- Les facteurs de risques financiers (liés à un endettement trop important, par exemple) qui pèseront sur la performance financière ;
- Les facteurs de risques techniques et organisationnels (liés à un mauvais entretien des machines par exemple, liés à une défaillance des procédures de sécurité ou de qualité) qui pèseront sur la performance organisationnelle et sur la performance commerciale. ;
- Les facteurs de risques liés à un mauvais fonctionnement du système d'information ou à des failles dans la communication qui risquent de peser à terme sur la performance commerciale.

Le manager d'une organisation, lorsqu'il prend une décision doit évaluer le risque que fait peser cette dernière sur le fonctionnement de l'organisation.

Le risque peut être positif (un gain, un bénéfice, un avantage sur la concurrence, ...) **ou négatif** (une perte, un inconvénient, ...)

Le manager d'une organisation va donc, avant de prendre toute décision, apprécier le risque lié à cette décision en utilisant, lorsque cela est possible, les probabilités.

Ainsi toute décision soumise à un risque demande d'apprécier les probabilités correspondantes à chaque conséquence de cette décision et d'apprécier l'impact de cette décision.

Exemple : Monsieur Durand est en négociation avec un client dont la santé financière est fragile.

Si la santé financière de ce client se restaure alors Monsieur Durand gagnera 12 500 € de marge commerciale. La probabilité que cela arrive est estimée à 70 %.

Si la santé financière de ce client ne se restaure pas, Monsieur Durand sera obligé néanmoins d'engager des frais de justice de 3 200 €. Cette probabilité est estimée à 30 % puisque c'est le seul autre événement qui puisse se produire.

Comment décider si l'opération mérite d'être tentée ? S'il y a lieu de faire confiance à ce client ?

On peut se livrer au raisonnement suivant :

Monsieur Durand peut envisager de gagner 12 500 € avec 70 % de chances. Il peut « résumer » cette information en faisant le calcul suivant : $12\,500 \times 0,70 = 8\,750$ €. C'est le gain probabilisé qu'il peut espérer de la décision de faire confiance à ce client.

Monsieur Durand peut envisager de perdre 3 200 € avec 30 % de chances. Il peut « résumer » cette information en faisant le calcul suivant : $- 3\,200 \times 0,30 = - 960$ €.

C'est la perte probabilisée qu'il peut craindre de la décision de faire confiance à ce client.

Globalement, Monsieur Durand peut donc estimer l'espérance de gain à $8\,750 \text{ €} - 960 \text{ €} = 7\,790 \text{ €}$.

Devant le bilan positif calculé, il aura ainsi tendance à accorder sa confiance à ce client compte tenu de l'espoir de gain en marge commerciale qu'il peut en attendre, même s'il n'est pas aussi important que le gain théorique envisagé au départ.

Ce raisonnement permet d'illustrer que le risque vient souvent faire diminuer la perception des gains théoriques que l'on peut attendre d'une décision.

B. L'utilisation de données probabilisées appliquées à une situation de gestion

Pour apprécier le risque lié à une décision, les organisations doivent non seulement mesurer son impact à travers leurs conséquences, positives et/ou négatives, mais aussi mesurer la probabilité d'apparition d'un risque en utilisant par exemple un arbre de décision.

Un arbre de probabilités ou arbre pondéré est un schéma permettant de résumer une expérience aléatoire connaissant des probabilités conditionnelles.

Dans un **arbre de probabilités** chaque embranchement représente une possibilité. On reporte sur chaque branche la probabilité correspondante.

La probabilité de survenance d'un événement correspondant à un « chemin » qui est égale au produit des probabilités inscrites sur chaque branche.

Exemple : Monsieur Ragu, gérant de la société Soft Conseil, voudrait éviter de faire face à une situation potentiellement catastrophique. Madame Fourniols, sa responsable informatique est absente en moyenne 5 jours par année sur 250 jours ouvrables, ce qui donne une probabilité d'absence de 5 sur 250. Sur 250 jours ouvrables, le réseau informatique de son entreprise connaît les pannes suivantes :

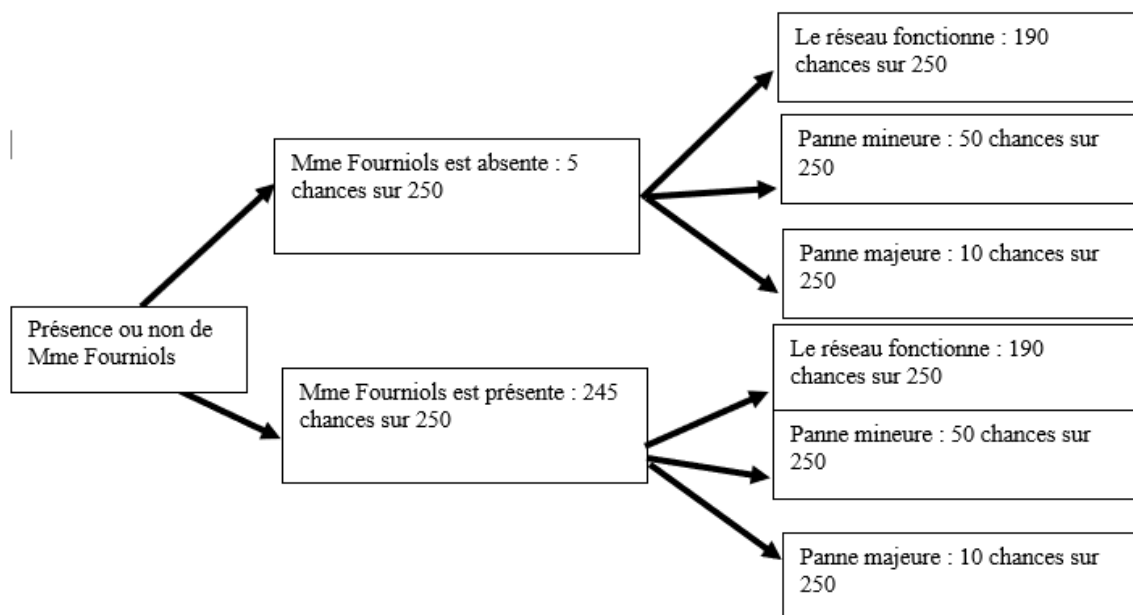
Pannes mineures pour lesquelles Mme Fourniols peut intervenir et réparer rapidement, 50 jours sur 250 ;

Pannes importantes pour lesquelles Madame Fourniols ne peut rien faire, 10 jours sur 250.

Il tient absolument à évaluer la probabilité que le réseau tombe en panne. Il estime en effet l'impact financier d'une panne à 250 000 €.

Dans ce cas, l'événement « Mme Fourniols est absente » est indépendant en probabilité de l'événement « le réseau tombe en panne ». L'un ne peut pas dépendre de l'autre.

Il est alors possible de représenter la situation de la manière suivante :



La probabilité que des « événements critiques » surviennent lors d'une panne du réseau, sont :

- « Mme Fourniols présente » et « panne majeure » : $245/250 \times 10 \times 250 = 0,0392$ soit 4 chances sur cent ;
- « Mme Fourniols absente » et « panne mineure » : $5/250 \times 50/250 = 0,004$ soit 0,4 chance sur cent ;
- « Mme Fourniols absente » et « panne majeure » : $5/250 \times 10/250 = 0,0008$ soit 0,08 chances sur cent.

L'impact financier de ces événements peut être estimé par une perte probabilisée de :

- « Mme Fourniols présente » et « panne majeure » : $250\,000\,€ \times 0,0392 = 9\,800\,€$
- « Mme Fourniols absente » et « panne mineure » : $250\,000\,€ \times 0,04 = 1000\,€$
- « Mme Fourniols absente » et « panne majeure » : $250\,000\,€ \times 0,0008 = 200\,€$

Le risque peut ainsi être estimé à une perte probable de $9\,800 + 1000 + 200$, soit 11 000 euros