



L'identification et la gestion des risques par les organisations

NOTIONS

- ▶ Facteurs externes de risque : évolution de la demande, cycle de vie, obsolescence, rupture technologique, dépendance énergétique et technologique, approvisionnement, empreinte environnementale.
- ▶ Facteurs internes de risque (liés aux décisions de l'organisation).

CAPACITÉS

- ▶ Repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées.
- ▶ Repérer les risques induits par une décision dans un contexte organisationnel donné.
- ▶ Apprécier l'incidence du risque sur la performance de l'organisation.
- ▶ Mesurer les conséquences écologiques de la recherche de la performance.

Synthèse rédigée

Le risque est inhérent à toute organisation. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une organisation, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. En continuant ainsi à prévenir et à gérer les risques, toute organisation peut donc être compétitive et performante.

1. Quels sont les risques encourus par l'organisation ?

Le risque est une menace potentielle. Il est représenté par un événement dont la manifestation est incertaine. S'il apparaît, cet événement va dégrader une ou plusieurs ressources de l'organisation, affectant ainsi sa capacité à atteindre ses objectifs.

A. Les facteurs de risques externes

Les risques liés à l'évolution du marché

Le marché d'une organisation est composé de l'offre et de la demande. Cette demande comprend l'ensemble des clients d'une entreprise, ces clients ne sont jamais acquis définitivement car de nombreux risques liés à l'évolution du marché peuvent mettre cette demande en danger : apparition d'un nouveau concurrent, ralentissement économique, réduction du pouvoir d'achat des clients, conditions météorologiques défavorables, modifications législatives, mise en place de nouvelles normes...

Les risques liés à la gestion du produit

Toute organisation doit assurer le suivi et la gestion de l'ensemble des produits qu'elle commercialise et ce depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Ainsi, toute entreprise qui désire rester compétitive sur le marché doit avoir une gestion optimale de son produit ; pour cela, elle doit éviter que :

→ **Le produit se retrouve dans une phase de maturité ou de déclin** (notion de cycle de vie). Pour éviter ces phases, l'entreprise doit introduire des innovations technologiques radicales (notion de rupture technologique) :

le cycle de vie du produit comporte quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. La phase de lancement représente un risque pour l'entreprise car il est incertain que le produit parvienne à atteindre la phase de croissance attendue. Lorsque le produit atteint la phase de maturité, puis de déclin, les ventes s'essouffent et le CA baisse, ce qui constitue un risque financier pour l'organisation ;

la rupture technologique consiste à introduire une innovation technologique radicale, différente des technologies utilisées auparavant par l'organisation. Elle représente un risque pour l'organisation, relatif au coût, à la faculté d'adaptation... ;

→ **Le produit soit dépassé techniquement** : l'obsolescence est le fait pour un produit d'être dépassé, à cause de la mode ou de l'évolution technologique. Le risque lié à un produit obsolète est la perte de valeur et l'avantage laissé à la concurrence proposera des produits à la pointe de la technologie, ce qui pénalisera l'organisation

→ **Le produit soit confronté à des ruptures** d'approvisionnement : la dépendance énergétique et technologique, l'accès limité au crédit, la volatilité des prix des produits de base, la fluctuation des taux de change et la baisse de la demande entraînent une perte de confiance des consommateurs, qui sont autant de facteurs qui peuvent entraîner des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement.

→ **Le produit est considéré comme un produit « polluant » car la mesure de son empreinte environnementale est peu satisfaisante**, en effet l'empreinte carbone d'un produit correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'il génère au cours de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie.

B. Les facteurs de risques internes

Les risques liés au maintien de la valeur sociale et de la valeur perçue

L'entreprise se trouve confrontée à un environnement sans cesse en évolution (concurrence, rachat, fusion) qui crée des confusions dans l'esprit du consommateur. L'entreprise se doit donc de communiquer sur toutes les phases de son développement afin de donner une image positive de ses produits, de ses dirigeants et d'elle-même.

Pour parvenir à ces objectifs, toute organisation doit essayer de développer sa **valeur sociale** en ayant une gestion des ressources humaines efficace qui évite les facteurs de stress, les conflits sociaux, la frustration sur le niveau des salaires, le mal-être pour le personnel. La prise en charge de ces risques évite ainsi l'instauration d'un mauvais climat social et une rotation du personnel (turn-over) élevée.

Enfin, toute entreprise doit aussi essayer de dégager une bonne **valeur perçue**, en essayant de travailler sur sa notoriété, son image de marque, la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits.

Les risques liés au maintien de la valeur financière

Pour répondre à leurs finalités lucratives qui consistent à dégager un maximum de profits, toute entreprise doit maintenir sa valeur financière en évitant, par exemple, les risques suivants : une sous-évaluation des besoins financiers, un plan d'investissement mal échelonné dans le temps, une sous-estimation du coût de revient ou des délais de paiement des clients, un endettement trop fort de l'entreprise...

Ces risques conduisent à une mauvaise gestion et correspondent à des facteurs internes car ils résultent de problèmes liés à l'organisation et à son fonctionnement interne.

Les risques liés aux choix stratégiques de l'entreprise

L'entreprise est une cellule économique qui évolue dans un environnement complexe, incertain et changeant. Aussi, tout lancement d'une nouvelle offre sur le marché doit faire l'objet d'un choix stratégique abouti et raisonné.

En effet, l'entreprise doit éviter de lancer sur un marché un produit qui ne corresponde pas aux tendances ou aux attentes du marché. Pour éviter ce risque de mauvaise stratégie, toute entreprise doit mettre en place un plan d'actions qui consistera à analyser le marché et l'entreprise afin d'adapter l'offre à la demande.

Ainsi, ce plan d'actions évitera par exemple les risques suivants : marché mal ciblé, clientèle potentielle surévaluée, gamme de produits insuffisants, politique de communication négligée ou mauvaise conception du produit...

2. Comment identifier et gérer les risques ?

La gestion du risque, ou management du risque, est la discipline qui s'attache à identifier et à traiter méthodologiquement les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques.

De ce fait, pour gérer les différents risques auxquels elle peut être confrontée, toute organisation doit les identifier, les mesurer et les traiter.

A. Typologie générale des différents types de risques

L'identification des risques permet de relever le type (risque interne ou externe à l'entreprise) et la nature (risques liés à l'activité, risques stratégiques, commerciaux, technologiques).

- Risques liés à l'activité : mauvaise estimation de l'évolution de la demande du marché ou risques liés à des activités contraignantes qui consomment beaucoup de matières premières, ou qui génèrent des nuisances.
- Risques stratégiques et commerciaux : cycle de vie du produit, concurrence et évolution du marché.
- Risques liés à l'équipe et aux hommes : incapacité à recruter les qualifications, les conditions de travail, la motivation des hommes et ses conséquences.
- Risques technologiques et techniques : obsolescence du produit, rupture d'approvisionnement ou des processus de production ;
- Risques organisationnels : prise de mauvaise décision, les aspects organisationnels reprennent aussi la structure mais aussi les questions concernant les ressources humaines ;
- Risques financiers : sous-estimation de budget, fluctuation des actifs financiers ou corporels et impact sur les comptes de l'entreprise ;
- Risques écologiques et risques réglementaires.

B. Mesure et gestion des risques

La mesure des risques

Pour mesurer les risques, les organisations utilisent différentes techniques ou outils qui peuvent être très différents selon la nature et la complexité du risque à étudier. En effet, pour bien étudier un risque, il est nécessaire d'identifier ses trois attributs :

- sa probabilité ou fréquence : forte, moyenne et faible.
- son impact, c'est-à-dire la perte subie si le risque survient : important, moyen et faible.
- le délai d'intervention avant l'impact d'un risque : court terme, moyen terme et long terme.

De plus, pour apprécier l'incidence du risque sur leur performance, les organisations peuvent utiliser des données probabilisées qui évaluent en pourcentage la possibilité de réalisation du risque :

- de 10 à 30 % : le risque d'apparition est considéré comme faible.
- de 30 à 60 % : le risque d'apparition est considéré comme moyen.
- de 60 à 90 % : le risque d'apparition est considéré comme quasi sûr.

À partir de 90 %, on considère qu'il y a urgence et qu'un risque majeur est encouru par l'organisation.

Le traitement ou la gestion des risques

Aujourd'hui, la gestion ou le traitement des risques peut être définie comme un « processus régulier, continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet l'identification, l'analyse, le contrôle et l'évaluation des risques et des situations à risque qui ont causé ou auraient pu causer des dommages à une personne ou à des biens ».

La gestion des risques n'obéit qu'à une finalité simple : leur maîtrise. Pour cela, il faut agir de manière préventive, ce qui permet d'éviter que le risque débouche sur une situation problématique.

Des lors, on distinguera quatre stratégies de gestion des risques :

→ Stratégie 1 : la prévention des risques

Des mesures peuvent être prises pour limiter l'apparition de l'événement redouté. Cette stratégie est le plus souvent appliquée en premier lieu et surtout lorsque le danger est dramatique (brûlure grave, chute de grande hauteur, coupure, pouvant entraîner la mort). La prévention peut aussi se faire par « évitement », c'est-à-dire que l'activité présentant un risque peut être suspendue. Du point de vue des décideurs, cette stratégie est la moins risquée et la moins chère, mais elle est un frein au développement de l'entreprise. De plus, la plupart du temps, elle reporte le risque sur d'autres entreprises, ou bien elle le remet à plus tard. (source: Wikipedia)

→ Stratégie 2 : l'acceptation des risques

L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de danger. Cette étude permet d'évaluer les dommages pouvant être causés à des personnes exposées si l'événement redouté a lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. Par exemple, « certains électriciens refusent de porter de gros gants en caoutchouc lorsqu'ils travaillent hors-tension, et de devoir les retirer toutes les 10 minutes pour dénuder un fil ». L'acceptation est aussi valable lorsque le moyen de protection coûte trop cher ou gêne énormément l'ouvrier dans sa tâche. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste. (source : Wikipedia)

→ Stratégie 3 : la réduction des risques

Veille, identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de prévention et de protection : c'est la démarche classique de gestion des risques.

→ **Stratégie 4 : le transfert des risques**

À titre financier, le transfert de risque s'établit lorsqu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque (exemple : assurance crédit). Ces garanties ne sont pas exhaustives pour couvrir le risque économique et financier. En cas de risque pénal pris par le dirigeant, ce transfert peut être réduit à néant.

À titre opérationnel et économique, ce transfert s'effectue lorsque l'entreprise sous-traite l'activité à risque sous une forme ou une autre (sous-traitance directe, en cascade, cotraitance, externalisation ou outsourcing en anglais) ; un sous-traitant sérieux et qualifié pourra faire payer très cher sa prestation mais aussi démontrer qu'il gère mieux le risque pour un prix équivalent voire inférieur, et le recours à un sous-traitant non qualifié ou dédaigneux du risque fera courir un risque encore plus grand.