

# PARTIE II : PARTIE ANALYTIQUE

Cette partie est consacrée à l'analyse de la situation réelle de l'entreprise GEST. C'est dans cette partie que nous allons voir en détail le fonctionnement de la structure actuelle de l'entité qui va nous permettre de faire sortir les forces de celle-ci, ainsi que de faire apparaître ses faiblesses. Nous allons diviser cette partie en deux chapitres:

- Chapitre I : Vision détaillé de la structure de GEST.
- Chapitre II : Confrontation des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, formulation des problèmes.

## **CHAPITRE I : VISION DETAILLEE DE LA STRUCTURE DE GEST**

Nous avons déjà vu dans la partie précédente des différentes informations concernant l'entreprise GEST toute entière et la théorie générale sur l'organisation. Cependant, il nous faut encore regarder sur le détail de la structure organisationnelle de l'entité qui est le centre de notre analyse.

### **SECTION I : ORGANES ET AUTORITES**

#### **1.1 Organes**

Les organes de la structure organisationnelle représentent les différentes personnes ou les éléments humains qui la constituent ainsi que les différents postes et fonctions correspondants. Pour GEST, ces organes comprennent deux organes de commandements et cinq autres organes opérationnels divisés respectivement dans cinq services que nous allons les voir un par un dans cette section en entrant sur les différents critères, qui sont les objets de notre analyse.

##### **1.1.1 La Gérance**

Le poste de la gérance est celui de l'administration générale de l'entreprise. Il a alors pour rôle de gérer et diriger les différentes ressources utilisées par celle-ci.

Au sommet de sa structure organisationnelle, GEST a un organe de gérance qui est occupé par Mme NOROVOLOLONARIVO Raharimampianina Évelyne, le gérant et aussi l'une des créateurs de l'entité.

En tant que gérant de la société, elle a le pouvoir suprême. Le pouvoir de décision finale lui appartient. En effet, la responsabilité dans ce poste est très lourde parce que toutes les conséquences de ses décisions touchent directement la vie toute entière de l'entreprise, c'est-à-dire que sa décision peut représenter soit une opportunité, soit un risque pour l'entreprise.

Ensuite, elle a aussi un très grand pouvoir de commandement sur ses subordonnées. Puisqu'elle se trouve au sommet de la structure, elle a beaucoup plus de subordonnés sous son autorité. Par conséquent, elle émet beaucoup de commandement envers ces nombreux subordonnés.

Le gérant s'occupe également toute prévision liée à la vie de l'entreprise. Celle-ci fait l'objet des différentes études profondes, cela veut dire que les tâches à faire sont compliquées.

En tant que chef suprême de l'entreprise, le gérant est chargée d'organiser, c'est-à-dire de munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement.

Dans l'exercice de ses tâches d'administration, la gérante a aussi comme engagement, la coordination de toute l'entité. C'est-à-dire que c'est elle qui met l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise.

Le gérant de GEST, en tant que fondatrice de l'entité, c'est elle qui prend toute décision stratégique, c'est-à-dire celle qui a une influence à long terme dans la vie de l'entreprise. Cet organe aussi est le seul signataire de tous les documents administratifs, cela est fait pour faciliter le contrôle et aussi pour qu'il n'y a aucune décision unilatérale.

Il paraît donc que la responsabilité de la gérante est très délicate et très complexe. Face à cette complexité, il faut avoir certaines qualités et compétences dans l'accomplissement des tâches dans cette fonction.

Parlons de la compétence de la gérante de l'entreprise GEST, avant d'avoir occupé ce poste, c'est-à-dire, avant de créer l'entreprise, elle avait déjà occupé quelques postes opérationnels et administratifs au sein des différentes entreprises en tant que :

- Assistante commerciale
- Assistante administrative

A part ces expériences, la gérante est également associée dans une entreprise similaire. Ceux qui lui avaient donné des savoir faire sur les entreprises et la gestion d'entreprise.

### 1.1.2 La coordination

Ce poste de coordinateur est celui qui est en collaboration avec la gérance dans l'exécution des tâches de gestion dans l'entreprise.

Il a pour rôle d'ordonner les travaux de chaque service dans l'entreprise, c'est lui qui définit les procédures à appliquer pendant les exécutions des prestations auprès des entreprises clientes selon leurs besoins. Il tient également le rôle du contrôleur en veillant sur la bonne exécution des activités de chaque service, suivant les ordres qu'on leurs a donné et les procédures mises en œuvre.

La coordination a alors comme mission d'assurer l'harmonie entre tous les actes dans l'entreprise.

Elle fait encore partie des tâches de la gérance mais dans notre cas, il paraît que la fonction de gérance est un peu difficile, c'est pourquoi nous avons mis en place ce poste. Ce poste est destiné à accomplir certaines tâche de la gérance, c'est-à-dire qu'il y a une délégation de pouvoir entre la gérance et la coordination.

Les coordinateur se charge de l'organisation interne de l'entité, ses tâches sont alors des tâches de gestion.

Le poste de coordination est un poste clé dans l'exercice des activités de l'entreprise. C'est lui qui relie les différents services existant dans l'entreprise. Il doit alors avoir des connaissances sur tous ces services pour pouvoir superviser et contrôler leurs activités.

Par conséquent, il doit y avoir quelques qualités personnelles, caractères et qualifications que cette personne doit posséder dans l'exercice de ses activités et aussi au niveau de la complexité des tâches de manager.

Si nous allons parler de la formation et les expériences du coordinateur de GEST, c'est-à-dire sa compétence dans l'exécution de ses fonctions :

Il avait déjà commencé d'étudier la gestion dès qu'il était au lycée afin d'obtenir le diplôme de baccalauréat G2, qui s'oriente sur la gestion et la comptabilité. Ensuite, il avait poursuivi ses études à l'IMGAM (Institut du Management et de Gestion des Arts et Métiers) en obtenant le Diplôme Professionnel en Administration d'Entreprise et Commerce. Et puis, il a aussi obtenu le certificat en correspondance d'entreprise au sein de la CNaPS.

En ce qui concerne ses expériences, il a déjà effectué de nombreux emplois, dans des différents postes au sein des quelques entreprises. Voici les postes qu'il avait déjà occupés et les entreprises qui correspondent :

- Chef de Service Commercial auprès de la société AIDE Intérim pendant 3 ans.
- Responsable du personnel auprès de la société AIDE Intérim pendant 1an et 8mois.
- Comptable par intérim auprès de la société ALM (Assistance et Logistique Minière) pendant 3mois.
- Comptable auprès de la société Continental Auto pendant 1an et 4mois.
- Comptable auprès de la société JOFRA SARL pendant 1an.
- Consultant (Administration & Finances) auprès de la PHARMACIE RAKOTONDRAZAKA depuis l'année 2002 jusqu'à maintenant.

Ces différentes formations et expériences qu'il a acquises constituent la compétence de ce coordinateur :

Par ces formations, il avait pu acquérir des connaissances théoriques sur les tâches de gestion d'entreprise. Il avait pu obtenir les connaissances de bases dès le lycée et ensuite pendant les études supérieures qui lui avaient permis de spécifier ses acquises sur le domaine de l'administration d'entreprise et de commerce. Il avait alors pu obtenir les savoirs nécessaires théoriques sur la gestion pendant ces cursus avant d'entrer en pratique au niveau des organisations.

Notre coordinateur avait déjà des occasions de s'occuper des différents postes en exécutant des différentes fonctions dans des différentes entreprises. Cela implique qu'il a déjà vécu

dans des différentes conditions de travail, dans des différentes cultures d'entreprises, des différents environnements professionnels. Pendant ses passages au sein ces diverses entités, il avait tenu des postes de travail sur des différents niveaux hiérarchiques tels que dans les services opérationnels et aussi dans l'administration.

Ces différentes formations et expériences qu'il avait acquises lui a donné des qualités qui lui permettent d'exécuter les tâches de coordination.

Les exécutions des diverses fonctions dans ces différentes entreprises lui a données la polyvalence, c'est-à-dire que grâce à cela, il a la faculté de traiter les tâches dans de nombreux services. Grâce à cela, il est arrivé à pouvoir maîtriser des différentes techniques opérationnelles et administratives dans les entreprises.

Les passages au sein de ces organisations lui faisaient affronter à des divers problèmes. Ces faits de rencontrer des problèmes lui avaient donné la capacité de résolutions des problèmes professionnels qui fait maintenant partie de ses tâches dans la fonction de coordination. Car le coordinateur tient le rôle de médiateur entre les services et aussi entre le personnel de tous les services. En cas de conflit, ce coordinateur est bien capable de les résoudre.

Cette polyvalence lui permet d'exécuter ses fonctions de superviseur de tous les services, la maîtrise des techniques lui permet de faire exécuter les travaux, et la capacité de médiation lui permet de résoudre les conflits.

### 1.1.3 Le service commercial

Le poste du commercial est celui relatif à tout ce qui concerne l'acte de commerce fait par l'entreprise dans l'exercice de ses activités.

Il a alors pour mission d'exécuter les tâches relatives à la vente de prestation de service dès la recherche et la sensibilisation de la clientèle jusqu'au suivi de la vente.

Le commercial tient un rôle vital pour l'entreprise. C'est lui qui élabore tout le plan à suivre pour chercher des clients afin de les acquérir et/ou garder. Le commercial fait toutes les études utiles pour pouvoir définir la stratégie marketing à appliquer dès la phase de la communication jusqu'à la suivie de la qualité des prestations. C'est également lui qui descend sur terrain pendant la recherche de client, les négociations avec eux, et pour faire les enquêtes de suivi de la qualité de la prestation.

En détail les tâches du commercial sont :

- La prospection : c'est là où il veille à chercher les marchés potentiels, de déterminer comment faire pour arriver à contacter l'entreprise, ainsi que l'interlocuteur concerné par l'offre ;

- La visite chez l'interlocuteur : ce qui consiste à présenter les intérêts de cet interlocuteur, ainsi que l'entreprise en ayant des relations professionnelles avec GEST, c'est-à-dire en répondant l'offre de prestation ;
- La conclusion de vente : celui-ci consiste à faire signer les documents de vente c'est-à-dire les bons de commandes quand l'autre entreprise accorde la coopération.

Les tâches du commercial consistent beaucoup à contacter directement la clientèle. Il est l'ambassadeur de l'entreprise envers les entreprises clientes. Le commercial est alors le premier outil qui représente l'image de l'entité envers les entreprises clientes par son comportement dans l'exécution de ses tâches de visite, de prospection de négociation et de suivie de la qualité des prestations.

Par conséquent, le commercial doit posséder quelques qualités ou caractères personnels, des qualifications, et des compétences pour pouvoir effectuer ses emplois.

Si nous parlons de la formation et les expériences du commercial de GEST :

Avant de tenir ce poste, le responsable du service commercial de GEST avait effectué des études sur la gestion, option marketing au sein de l'Université d'Antananarivo et puis il avait continué ses études, encore sur le marketing auprès de l'INSCAE.

Ces cursus lui avaient donné les connaissances théoriques sur le commerce et les techniques commerciales qui vont être pratiqués dans l'exercice de sa fonction au niveau de l'entreprise.

#### 1.1.4 Le service d'administration et de finance.

Le poste d'administration et finance es celui qui est destiné à s'occuper toutes les tâches d'administration, les droits et obligations financiers de l'entreprise dans l'exercice de ses activités.

Sa mission se partage alors en deux :

- Le service d'administration se charge de toutes les obligations administratives de la société depuis sa création et pendant l'exercice de ses activités. Il s'occupe de tout ce qui concerne la contribution (les impôts et taxes), et les différents contrats entre l'entreprise et les autres parties contractantes (contrat de bail).  
Ensuite, le service administration contribue également à la mise en place de l'organigramme et l'organisation interne de l'entreprise, ainsi que la communication interne (les réunions,...) et la communication externe administrative.
- Le service de finance s'occupe de toutes les études et les exécutions matérielles de ce qui concerne le financement de l'entreprise.

Il y a donc de nombreuses études à faire dans ce service à savoir : étude de rentabilité des investissements, les études et analyses financières (étude prévisionnelle et le fait réel, ainsi que la comparaison entre eux.)

A part les études, cet organe se charge aussi de l'enregistrement de toutes les informations financières de l'entité par la comptabilité et l'élaboration des états financiers ; il fait le recouvrement auprès de la clientèle et puis le suivi du recouvrement (pour savoir s'il y a encore des créances qui n'ont pas encore été reçues,...)

Le service finance tient aussi la gestion de trésorerie.

En ce qui concerne les compétences de la personne qui tient ce poste au niveau de GEST :

Après avoir effectué des études en gestion au sein de la faculté DEGS de l'université d'Antananarivo en obtenant le diplôme de maîtrise, option audit et contrôle, il avait effectué quelques stages comme celui au sein d'une entreprise prestataire de service spécialisée dans la fourniture de ressources humaines et dans une société exportatrice de pierres industrielles vers l'Afrique du sud.

Du côté professionnel, Il a été déjà travaillé comme Auditeur au sein du cabinet d'audit et d'expertise comptable Delta Audit Associé (membre du réseau Deloitte Touche Tohmatsu).

#### *1.1.5 Le service logistique*

Ce poste est relatif à la gestion des matériels consommables utilisés pendant la prestation de service au sein des clients.

Il a alors pour rôle d'assurer la disponibilité de ces matériels et fournitures consommables à chaque prestation à faire.

L'entreprise, dans l'exercice de ses activités, met en œuvre beaucoup de matériels et de fourniture consommables (ex : les tenues des agents de nettoyage; les tenues, les lampes de poches, les bâtons pour les agents de sécurité,...), c'est-à-dire qu'il y a une importance des éléments matériels dans la prestation. En conséquence, on a mis en place ce service logistique qui assure la disponibilité des matériels et fournitures à utiliser pour chaque prestation effectuée chez les clients.

Ce service s'occupe donc de rassembler les matériels nécessaires pour chaque prestation à offrir aux clients, pour une quantité et qualité définies par le service d'exploitation, et aussi à la date de l'exécution du travail.

Le service logistique se charge de la gestion des matériels. Vu que certains matériels sont également des outils de communication marketing, ce service fait la suivie, entretien et maintenance des matériels pour garder l'image de l'entité et la bonne qualité de la prestation.

Et si nous allons voir les compétences de la personne qui s'occupe le service logistique dans l'entreprise GEST :

En obtenant le Diplôme d'études approfondies (DEA) en Sciences économiques de l'Université d'Antananarivo Option Monnaie, Banque, Finances, elle avait aussi effectués des stages au sein des quelques entreprises comme Stage au sein de Canal Satellite Madagascar et au sein de la JIRAMA.

Dans le monde professionnel, elle avait aussi effectué des différents emplois au sein des divers établissements :

- Enquêteur de l'ATW Consulting
- Responsable logistique au sein du C-3EDM et membre de l'équipe organisatrice de formation.
- Standardiste par Intérim auprès de la représentation du PNUD.
- Chercheur pour le Projet SERENA au C-3EDM
- Chercheur au sein de l'ORES

Ces formations et expériences acquises pendant ses cursus universitaires, les stages et les emplois qu'elle avait effectué, lui avaient donné les capacités de s'occuper de la fonction de ce service.

#### 1.1.6 Le service d'exploitation

Le poste de service d'exploitation quant à lui, est destiné à effectuer des besoins de la clientèle afin de définir les méthodes et techniques à utiliser pour les satisfaire.

Il a alors pour rôle d'assurer la meilleure manière de travailler, de déterminer les meilleurs matériels à utiliser correspondant aux besoins spécifique des clients pour les satisfaire.

Puisque l'activité de l'entité est très vaste et la prestation est aussi très fragile, on doit avoir des spécialistes pour chaque sorte de prestation qui assure la détection des besoins de la clientèle et la recherche de la meilleure façon de les satisfaire.

Dans ce service, il y a des spécialistes qui s'occupent chacun de son domaine d'activité ou de prestation (par exemple : spécialiste en nettoyage, spécialiste en sécurité,...). Leurs rôles sont de faire toutes les études préliminaires pour pouvoir offrir une meilleure prestation pour la clientèle car chaque prestation est spécifique. Ces études sont commencées par les visites des lieux qui leurs permettent de comprendre les besoins des clients et après, de déterminer la



façon dont on va exercer les travaux, les matériels à utiliser, le nombre de personnel à déployer pendant les exécutions des travaux.

Il est également à la charge de ce service, par ces spécialistes de former le personnel et enfin, de contrôler si le nombre de personne, les matériels et les fournitures mis en œuvre, ainsi que leurs qualités se sont bien conformés à ceux qu'ils ont recommandé.

Concernant les compétences, c'est-à-dire les formations et les expériences de la personne s'occupant du service d'exploitation au sein de GEST, après avoir effectué des études universitaires au sein de l'Université d'Antananarivo en obtenant le diplôme de Licence ès sciences économiques, elle se chargeait d'abord des différents postes de responsabilités au sein des différentes entités :

- Employé de la BTM Service Titre.
- Superviser d'enquête auprès de l'ORGASYS.
- Directeur d'antenne de la SOMACOIS Ambatofinandrahana.
- Responsable du financement de l'agriculture auprès de l'URCECAM Vakinankaratra.
- Responsable du projet SEECALINE au sein de l'ONG ADESECMA.

Ce qui lui avait donné des savoir-faire nécessaire pour l'exécution de sa fonction dans ce service.

#### *1.1.7 Le service des ressources humaines*

Le poste de service des ressources humaines, par son nom, est destiné à s'occuper des éléments humains qui sont le personnel de l'entreprise GEST et les employés par intérim ou permanents des entreprises clientes dont ces dernières mettent la gestion de certain nombre de son personnel sous la responsabilité de GEST.

Ce service se charge alors de toutes les tâches rattachées à la fonction « Personnel » à savoir :

- L'administration du personnel : C'est dans ce domaine qu'on fait les enregistrements, le suivi, et le contrôle des données individuelles et collectives, la tenue de tous les dossiers du personnel, l'administration des rémunérations et calcul des charges sociales.
- La gestion du personnel : qui se compose par la gestion de l'emploi, le programme de recrutement, le plan de carrière, la promotion, la gestion de rémunération, le plan de formation et la mise en œuvre des plans de formation pour les employés qui exercent des travaux chez les clients, sauf pour les

formations ayant besoin de grand spécialiste comme pour les agents de sécurité par exemple.

- Le développement du personnel du GEST et aussi les employés de la clientèle à la charge de GEST.

Dans ce domaine, le service des Ressources Humaines a comme rôle d'assurer la circulation des informations par la mise en œuvre des procédures d'informations.

Il y a aussi l'amélioration des conditions de travail, l'application des dispositions législatives et conventionnelles en matière d'hygiène et de sécurité. Ce sont tous pour la motivation du personnel et pour qu'il puisse bien exercer sa fonction.

Pour plus de détail d'information respective à chaque activité de GEST, la fonction du service des ressources humaines se divise comme suit :

- Pour la gestion externe :
  - Recevoir les demandes de recherche d'employé venant des entreprises clientes.
  - Chercher les CV correspondants au poste dans les archives et aussi des nouveaux CV qui pourront satisfaire les besoins pour le poste.
  - Appeler les candidats pour les éventuels tests.
  - Interview des nouveaux candidats.
  - Sélectionner les CV
  - Envoyer les meilleurs dossiers auprès du client.
  - Etablir les lettres de présentations que les candidats choisis par l'entreprise doit apporter.
  - Paiement des salaires.
  - En cas d'absence ou de démission de l'employé, c'est encore ce service qui se charge à trouver un remplaçant dans les plus brefs délais la conformité des procédures en matière de rupture du contrat.
  
- Pour la gestion de placement : les tâches à effectuer sont les mêmes que celles de la gestion externe mais elles sont justement limitées jusqu'à l'envoi des candidats présélectionnés auprès des clients. Dans ce cas, le service se charge à facturer les commissions.

- En ce qui concerne la gestion intérimaire du personnel, il s'agit également d'effectuer les mêmes tâches que celles de l'activité de gestion externe mais la durée du travail du personnel au sein de l'entreprise cliente est limitée et indéterminée.

Généralement, dans l'exercice de toutes ces activités, le service des ressources humaines se charge ces quelques tâches :

- Conclure le contrat individuel entre l'entreprise et la personne engagée à un certain poste
- Délivrer les bulletins de paie
- Distribuer les salaires et avances
- Délivrer les autorisations d'absence
- Etablir le planning de congé
- Délivrer les billets d'OSTIE
- Appliquer le code et la législation du travail.

Dans l'exécution de sa fonction, la ou les personnes qui se chargent du service des ressources humaines doivent posséder des acquis de connaissance, des qualités et de compétence pour pouvoir effectuer les tâches.

Nous allons parler de la qualité et la compétence de la responsable de ce service au niveau de GEST :

Pour la formation, elle avait déjà de la notion de gestion depuis le lycée en obtenant le baccalauréat technique G2 qui s'oriente sur la gestion et la comptabilité. Après, elle a poursuivi son cursus universitaire à l'Université d'Antananarivo qui lui avait permis d'obtenir son diplôme de DEUG. Elle avait aussi poursuivi ses études à l'IMGAM (Institut du Management et de Gestion des Arts et Métiers) afin d'obtenir son diplôme de licence. Cette formation qu'elle avait suivie auprès de l'Institut supérieur lui avait permis d'acquérir des connaissances théoriques sur la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les expériences, elle avait déjà effectué des différentes tâches opérationnelles au sein des diverses entreprises en tant que commerciale,...

Ces emplois qu'elle avait déjà effectués lui avait permis de vivre dans des conditions de travail différentes, dans des différents environnements professionnels, de rencontrer des différents problèmes professionnels. Ce qui entraîne qu'elle a le sens de la compréhension d'être employé dans l'entreprise. Cette compréhension lui permet de connaître les besoin du personnel afin de déterminer comment faire pour motiver le personnel et d'améliorer les conditions de travail.

## 1.2 Autorités

L'autorité est le pouvoir officiel et légal, le droit de commander, de se faire obéir, de faire exécuter une tâche ou un travail déterminé et d'exercer un contrôle sur des personnes et sur leurs tâches. Cette autorité est en fonction du niveau hiérarchique de l'organe. Les organes du niveau supérieur ont plus d'autorités par rapport à ceux qui sont dans les niveaux inférieurs. Nous allons voir le différent degré d'autorité existant dans la structure organisationnelle de GEST.

La structure organisationnelle de l'entreprise GEST est purement de forme hiérarchique dont la gérante se trouve au sommet, le coordinateur est sous l'autorité de la gérante, et ce sont tous les services qui sont sous l'autorité du coordinateur.

En prenant la forme de l'organisation de Mintzberg, les organes de la structure organisationnelle de GEST se regroupent et se classifient comme suit :

### 1.2.1 Sommet stratégique

Au sommet stratégique, il y a l'organe de la gérance. Puisque la GEST n'est qu'une petite entreprise, il n'y a pas de direction, c'est cet organe qui s'occupe du management de l'entité.

La gérante est celui qui possède le pouvoir officiel et légal et le droit de commandement suprême dans l'entreprise. C'est le coordinateur qui est directement sous son autorité.

D'une part, la gérante est le superviseur direct du coordinateur. Elle peut lui donner de l'ordre ou de commandement.

Mais d'autre part, la gérante peut parfois laisser le coordinateur exercer ses tâches sans aucun commandement. C'est dans le cas où le coordinateur exécute les tâches de gestion d'après la délégation de pouvoir de la gérante vers le coordinateur.

### 1.2.2 Ligne hiérarchique

Pour la ligne hiérarchique, c'est l'organe de la coordination. C'est parce que cet organe qui a le rôle d'animer les équipes de travail. Le coordinateur est le superviseur direct de tous les responsables des services. C'est lui qui émet les ordres et commandements sur ces services.

Le coordinateur a donc le pouvoir de faire exécuter les tâches dans les services, ainsi que le contrôle sur les personnes dans les services et leurs tâches.

### 1.2.3 Centre opérationnel

Et dans le centre opérationnel, il y a le service commercial, le service des ressources humaines, le service d'administration et financier, le service d'exploitation, et le service de logistique.

Ces services exercent leurs tâches selon les ordres et les commandements du coordinateur. Ils ont l'obligation d'obéir les superviseurs.

## SECTION II : ENTREPRISE GEST VIS-A-VIS DES DETERMINANTS DE LA STRUCTURE.

Nous avons vu plus haut qu'il y a quelques éléments de l'entreprise qui sont des outils permettant de définir la structure de l'entreprise. Nous allons voir un par un ces déterminants :

### 2.1 Age de l'entreprise

La compétence de l'entreprise dans l'exercice de ses activités dépend de ses expériences dans le domaine. Le comportement de l'organisation est donc influencé par sa durée de vie. Les tâches sont bien maîtrisées lorsqu'elles sont faites de façon répétée.

Plus la durée de vie de l'entreprise est élevée, plus l'entreprise rencontre des problèmes. En vivant dans ces problèmes, l'entreprise devient capable de résoudre les difficultés, la capacité de l'entreprise dans la gestion de risque augmente également. Plus l'entreprise maîtrise les risques, plus elle est plus sécurisée.

Pour les entreprises jeunes, il faut établir des structures plus souples pour que nous puissions réagir vite selon la situation car notre connaissance sur les risques sont encore faibles. Nous n'avons pas encore la capacité de réagir très vite en cas d'urgence. C'est le cas de l'entreprise GEST, notre entité fête son troisième anniversaire cette année. Elle n'a vécu que pendant trois exercices comptables. Nous n'avons pas donc que quelques expériences, qui ne sont pas suffisantes pour définir les prévisions, les stratégies que nous pouvons adopter.

Par conséquent, la structure organisationnelle de GEST n'est pas sûrement encore la structure idéale pour l'entreprise. Cette structure ne peut être celle qui est vraiment adaptée à l'entreprise pour toute sa vie. Il est encore difficile de déterminer une structure pérenne pour l'entreprise.

### 2.2 Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est une des plus grands déterminants de la structure. Plus l'entreprise est grande, plus la structure organisationnelle est complexe.

L'entreprise GEST est une petite entreprise. Elle n'emploie que très peu nombre de personne dans l'exercice de leurs activités, à part le personnel externalisé par les entreprises clientes.

### 2.3 Système technique

Le système technique concerne le processus de servuction. Chez GEST, nous avons deux sortes de processus de servuction. Ce sont celui de la gestion de placement du personnel qui est plus court car cela consiste à chercher des employés pour un certain poste et dans l'exigence du client ; et le processus de servuction pour la gestion intérimaire et la gestion externe qui est un peu long car le processus commence au service de placement jusqu'à la gestion des ressources humaines et aussi la gestion de administrative du personnel.

### 2.4 Environnement

L'environnement externe de l'entreprise exerce une influence sur la planification stratégique de l'entreprise ainsi que sur les activités en général. Par conséquent, les éléments de l'environnement externe se portent mutuellement des influences sur la structure de l'entreprise :

- En premier lieu, les clients exercent leur pouvoir de négociation sur l'entreprise. Ce pouvoir de négociation porte généralement sur la modulation de l'offre. Le client peut imposer au prestataire et notamment au personnel en contact de faire de tâches imprévues dans le contrat initial. Lorsque leur relation a duré une certaine période et que la relation de confiance s'est instaurée. Elle porte aussi sur le délai de règlement des droits du prestataire. En retour, le prestataire peut brandir le spectre de la bannière de sortie avec les risques que cela comporte pour le client et celui de la facturation.
- La relation avec les fournisseurs de l'entreprise qui sont essentiellement des équipementiers (uniformes, outils de ménage, bâton, les outils administratifs...) tourne également autour des délais de paiement des factures. En outre, l'entreprise a recours à d'autres types de fournisseurs tels que les formateurs externes et les institutions d'enseignement académique et professionnel.
- Les concurrents directs de GEST qui sont constitués des entreprises spécialisées dans la sécurité, de nettoyage, de placement. Entre eux, la relation est purement de compétition.

A rappeler aussi les relations que nous avons développées lorsque nous avons parlé des problèmes de l'entreprise avec leur leader sur le marché en matière de gestion d'employés intérimaires, l'Aide Intérim. Cette relation prend forme de bataille sur les mêmes marchés d'une part et du partage en cas d'insuffisance des moyens de l'un des deux de l'autre.

- Les services de substitution semblent venir des services que l'entreprise se refuse de fournir actuellement, notamment dans la sécurité à savoir, l'utilisation des technologies de surveillance qui commence à inonder le marché et des entreprises qui utilisent des chiens de garde.
- La menace des nouveaux venus sur le marché n'est pas aussi à écarter, vu l'intérêt que présente actuellement le marché notamment pour la sécurité.
- La relation avec l'Etat se résume en tout cas pour l'entreprise comme une obligation d'inscription, son ministère tutelle, des contrats de travail établis éventuellement des règlements des charges fiscales.
- Enfin, sa relation avec les autres parties prenantes concerne surtout celle avec les institutions financières pourvoyeurs de fonds pour sa gestion de trésorerie et des salariés qui font pression pour recevoir leur dû avec le respect d'une certaine échéance.

Cet environnement de l'entreprise comme nous l'avons vu est constitué de forces sur qui elle n'a pas de contrôle et certaines dont elle peut influencer. Mais ce ne sont pas les seuls éléments qui remettent en jeu sa stratégie.

## 2.5 Stratégie

Nous avons parlé plus haut que l'entreprise est encore jeune, qu'elle n'a existé que depuis 3 ans. Ces trois ans d'existence ne suffisent pas encore à se faire connaître sur le marché. Par conséquent, l'entité est encore d'une part en phase de lancement ; mais d'autre part, elle se développe en même temps. On peut dire alors que l'entreprise pratique la stratégie de pénétration sur le marché et la stratégie d'extension du marché.

## 2.6 Culture et valeur d'entreprise

Afin de comprendre toute stratégie de cette entreprise, il serait utile de connaître ses valeurs primordiales. Ce sont celles :

- La mise en œuvre de la relation avec le personnel : ressource primordiale sur laquelle repose tout le métier de l'entreprise.
- La persévérance : peut être le moteur qui a permis que son histoire continue jusqu'à aujourd'hui malgré les difficultés rencontrées.

Après avoir vu ces informations détaillées concernant la structure de GEST, nous allons précéder à la présentation des forces et faiblesses, les opportunités et menaces afin de formuler les problèmes.

### SECTION III : LIAISONS ENTRE LES ORGANES, LES SERVICES ET LE SYSTEME D'INFORMATION.

Nous avons vu que la structure organisationnelle de GEST est de forme hiérarchique car il n'y a qu'une unité de commandement au dessus des subordonnés. Chaque subordonné n'a qu'un chef.

Il y a trois niveaux hiérarchiques dans notre structure :

La gérance qui est au sommet de la hiérarchie, elle a le coordinateur comme subordonné. Le coordinateur quant-à lui, il est le chef hiérarchique directe de tous les services, C'est lui qui donne les commandements envers ces services dans l'exécution de ses fonctions.

Normalement, la circulation des informations dans l'entreprise doit se faire verticalement, c'est-à-dire qu'il ne faut pas y avoir des informations qui se passent entre les services de même niveau hiérarchique. Toutes les informations doivent être descendantes, ce qui veut dire qu'elles viennent de la gérante et qui vont vers les services en passant au coordinateur. Ou encore ascendante, c'est-à-dire qu'elles viennent des services et qui vont monter vers leurs superviseurs (coordinateur et gérante).

Pourtant, à cause de la taille de l'entreprise qui est très petite, les employés de chaque service ont des relations plus étroites, ce qui entraine des circulations de l'information un peu informelle. Malgré cela, aucune décision n'est prise que par les membres d'administration.



**CHAPITRE II : PRESENTATION DES FORCES, FAIBLESSES,**  
***OPPORTUNITES ET MENACES ET FORMULATION DES***  
***PROBLEMES***

Cette confrontation consiste à faire sortir les forces et faiblesse de l'entreprise, après le diagnostic interne ; et aussi les opportunités et menaces, après l'analyse de l'environnement externe de l'entité. Nous faisons cette confrontation pour que nous puissions faire sortir les problèmes fondamentaux de l'entité et leurs sources.

**SECTION I : FORCES ET FAIBLESSES**

L'entreprise, comme toute organisation et dans l'exercice de ses activités, elle possède toujours des forces et faiblesses. Ces forces sont ce qui permet l'entreprise de donner les meilleurs d'elle dans l'exécution de ses métiers. Les faiblesses quant à elles, ce sont des sortes de freinage dans l'exécution des activités.

Ces forces et faiblesses sont déterminées à partir d'un diagnostic que nous faisons sur les éléments internes de l'entité. Nous allons les citer ci-après :

**1.1 Forces**

Ces forces ou les points forts de l'entreprise GEST sont :

- ⊕ La plupart du personnel de GEST est jeune. Ce qui implique l'existence de dynamisme dans l'entité. Le personnel jeune a la capacité, le sens de recherche et développement pour l'accroissement des activités de l'entreprise.
- ⊕ Egalement concernant le personnel de l'administration, leurs formations et leurs expériences sont assez élevés pour accomplir les tâches. Leurs compétences auprès de nombreuse organisations et dans l'accomplissement de leurs tâches au sein de ces entités leur permettent d'acquérir de la polyvalence leur permettant d'accomplir leur tâche de manager.
- ⊕ Ensuite, en ce qui concerne la structure, nous avons dis que la structure de GEST est de forme hiérarchique. Un employé ne reçoit que le commandement d'un même chef. Cela entraine l'inexistence des informations parallèles et la simplicité de gestion.

**1.2 Faiblesses**

Les faiblesses ou les points faibles de GEST sont :

- ⊕ Le système d'information marketing est faible, alors que le nombre de commercial chargé de contacter directement les clients, de faire connaître l'entreprise et ses prestations ainsi que les avantages liés au partenariat avec GEST n'est pas suffisant pour accomplir cette fonction.
- ⊕ Concernant place du coordinateur sur la structure, il est placé au dessus de la gérante, il représente alors la liaison entre la gérance et les différents services. Ce qui veut dire que la gérance n'a pas d'autorité directe sur les services.  
 Ensuite, la lourdeur des tâches de l'organe de coordination par rapport à celui de la gérance. Il est le seul superviseur des cinq services. Il s'occupe alors le commander ces nombreux services de façon différente en même temps. Il se charge également le contrôle et suivi des travaux de tous ces services.
- ⊕ En ce qui concerne la prise de décision, nous avons deux organes administratifs qui participent tous les deux dans la prise de décision. Parfois, il pourrait y avoir des situations où une décision doit être prise dans un très peu de temps, alors que l'un des organes de décision peut être absent.

## SECTION II : OPPORTUNITES ET MENACES

Nous avons détecté les opportunités et les menaces de l'entreprise dans son activité dans l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise. Elles ont des impacts à la vie de l'entreprise même si elles ne touchent pas directement la vie interne de l'entité. Nous allons les citer:

### 2.1 Opportunités

Ces opportunités sont des états ou actions des environnements externes de l'entreprise, mais qui représentent des avantages pour elle dans son activité.

- ⊕ L'entreprise jouit de sa relation de partenariat avec Aide Intérim pour disposer des ressources nécessaires pour répondre aux opportunités de marché.
- ⊕ Les perturbations actuelles du marché du travail n'ont pas que des conséquences négatives. En effet, vu le nombre élevé d'employés qualifiés qui ont perdu leur travail et qui apportent quotidiennement leur dossier chez GEST, celle-ci ne devrait pas avoir de problème pour étoffer sa base de données.

### 2.2 Menaces

Ces faiblesses représentent des risques pour notre entreprise dans l'exercice de ses activités.

- ✦ Certaines entreprises concurrentes utilisent en ce moment des technologies modernes et à la mode, comme les outils de surveillance dans l'activité de sécurité, alors que nous ne possédons pas encore les mêmes outils.
- ✦ Il y a de l'incertitude sur l'acquisition de la clientèle due à la l'instabilité politique.

### SECTION III : FORMULATION DES PROBLEMES

Après les analyses des environnements internes et externes de l'entreprise GEST, nous avons pu faire sortir ses forces et faiblesses qui sont respectivement des sortes d'éléments qui pousse l'entreprise à faire sortir les meilleurs d'elle-même, et des sortes de freinage pour ses activités ; les opportunités et les menaces qui ont des influences sur les activités de l'entité.

Après la détermination de ces faiblesses et ces menaces venant de l'environnement externe, nous pouvons faire sortir les problèmes fondamentaux de GEST dans l'exercice de ses activités. Ces problèmes sont les conséquences de ces points faibles et ces menaces. Car les impacts de l'ensemble de ces deux éléments sont très importants et qui touchent le résultat de l'entreprise.

Nous allons présenter ces problèmes fondamentaux avec leurs sources après avoir dressé les arbres de problèmes.

- ✦ En premier lieu, l'entreprise en ayant comme principal activité la gestion des ressources humaines, elle fait face aux fréquentes velléités de réforme des employés surtout lorsque la date de paiement de leur salaire approche. Ce problème est le résultat du poids de la somme de ce salaire dans la trésorerie. En réalité, un retard de paiement des obligations des clients apparaît et c'est déjà la surexcitation chez les employés. Et nous sommes en mesure de comprendre ceci puisque comme nous le savons tous « toute peine mérite salaire » et ces employés ont tous leur budget familial et d'autres dépenses. Or en ces temps de crise économique, les clients ont tendance à demander encore plus de souplesse du délai pour le paiement et que l'entreprise doit monter une certaine souplesse pour fidéliser le client face à la concurrence.

Ce problème de paiement se trouve aussi lors de la négociation des salaires et des augmentations à octroyer aux employés. Ces derniers, loin d'être crédules, sont bien conscients du montant qui est en jeu lors de la conclusion de contrat entre GEST et les clients. C'est alors que ce pose le problème de la nature humaine que l'individu

recherchait avant tout son intérêt avant celui de toute autre entité. En plus, l'employé cherche toujours une certaine équité. C'est ainsi qu'il insiste toujours et impose un certain niveau de rémunération et que GEST doit tenir en compte puisque le personnel constitue un outil de communication pour elle.

Dans l'optique de la structure organisationnelle, ces deux problèmes concernent en générale la rémunération du personnel. Cependant, ils touchent quelques services ou organes de l'entité. Ceci est à cause de l'enchaînement des fonctions et tâches de ces services. Ces problèmes touchent alors le service des ressources humaines, celui qui est le premier responsable du personnel et tout ce qui le concerne ; Ensuite, le problème de trésorerie touche le service administratif et financier, celui qui s'occupe de la trésorerie ; enfin, le service commercial qui est en relation direct avec les clients et qui effectue les conclusions de contrat entre GEST et l'entreprise cliente.

Ce problème représente alors une influence sur la rentabilité de l'entreprise GEST car le salaire est la condition de la motivation du personnel. C'est-à-dire quand il y a de difficulté sur la rémunération, la motivation des employés diminue et relativement, la qualité des prestations ne respecte plus la perfection voulue. Par conséquent, la clientèle ne sera plus satisfaite. Ce qui pourra entraîner la rupture de la coopération.

- ✦ En second lieu, bien qu'ayant déjà presque trois années d'expérience, l'entreprise souffre toujours d'une faible notoriété auprès des clients potentiels. Cette situation a deux sources :
  - D'un côté, l'entreprise est encore dans la phase de lancement même si elle est en même temps dans la mesure de développer ses activités. Ceci nécessite encore un grand appui dans la communication pour réussir à intéresser le plus grand nombre de clients. Cependant, l'entreprise ne disposant pas encore de ressources nécessaire à cette fin, notamment financières, elle compte actuellement sur le dynamisme de ses commerciaux et la bouche à oreilles pour parvenir à faire connaître l'entreprise.
  - De l'autre côté, étant le collaborateur du leader sur le marché de la gestion externe des ressources humaines, elle se trouve peu aspiré ou plutôt éclipsée par rapport à celui-ci. En réalité, une certaine relation de coopération existe entre les deux entreprises. GEST est théoriquement née en quelque sorte de la

délégation d'un marché de Aide Intérim. Et depuis ce, les deux collaborateurs se partagent leurs ressources respectives pour attaquer des marchés. Cette relation se base sur une confiance mutuelle plutôt que sur des bases juridiques ou contractuelles formalisées.

Ces problèmes que nous venons de citer ci-dessus concerne beaucoup du service commercial de l'entreprise, qui semble un organe vital pour l'entreprise, c'est-à-dire un service clé pour les activités de l'entité car nous somme dans le domaine de vente des prestations de service, et que les clients ne peuvent pas savoir la vraie qualité de la prestation tant qu'il ne travaille encore avec GEST. La concrétisation de la prestation fait par les commerciaux pendant les prospections sont très importantes.

Il se trouve que l'entreprise GEST, dans sa vie réelle et dans l'exercice de ses activités, dispose des points forts qui lui ont permis de survivre pendant ses quelques années d'existences. L'entité a toujours bien pu exploiter ses forces, c'est pourquoi elle s'est évoluée jusqu'à maintenant. Pourtant, comme tout organisme imparfait, l'entreprise GEST a également ses défauts. Ce qui représente des obstacles dans l'accomplissement de ces activités, et qui empêche l'entreprise d'atteindre son objectif de façon optimale. Or le déroulement des activités ne dépend seulement de son l'environnement interne mais également celui de l'extérieur. C'est pour ça que nous avons analysé les environnements externes de l'entité. C'est après que nous sommes arrivés à déterminer les opportunités et menaces qui peuvent avoir une influence sur l'accomplissement des activités de l'entité. Ce sera à partir de l'analyse de ces environnements internes et externes que nous ferions sortir les problèmes vécus par l'entreprise GEST. Ce qui va être l'objet de proposition des solutions dans la partie suivante.