

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE :	
FONDEMENTS THÉORIQUES SUR LA	
« COOPÉRATION »	9
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	10
CHAPITRE I : CONCEPTS DE LA COOPÉRATION	11
Section1 : Historique : du taylorisme à l'école des relations humaines	11
Section2 : Constitution de la « coopération »	31
Section3 : Caractéristiques de la « coopération»	52
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES DE PROJET FONDÉE SUR LA	
« COOPÉRATION» DE L'EQUIPE	61
Section1 : Relation entre la gestion des risques et la « coopération »	61
Section2 : La « coopération » au cours de la conduite du projet.....	72
Section3 : La « coopération » lors du suivi et de l'évaluation du projet.....	93
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	212
DEUXIÈME PARTIE : LA GESTION DES RISQUES ET LA	
« COOPERATION».....	116
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	117
CHAPITRE I : LA GESTION DES RISQUES SANS ET AVEC « COOPERATION ».....	118
Section1 : Résultats sur la gestion des risques sans « coopération ».....	118
Section2 : Résultats sur la gestion des risques avec « coopération ».....	141
CHAPITRE II : ANALYSES DES RÉSULTATS	168
Section1 : Analyses des résultats faces aux hypothèses	168
Section2 : La gestion des risques selon la méthode « ARPEGE » face à d'autres approches et recherches	188
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	212
CONCLUSION GÉNÉRALE	213
TABLES DES MATIERES.....	310

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Le dilemme prisonnier	42
Tableau n° 2 : Jeux et stratégies	43
Tableau n° 3 : Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques chez RICHARDSON	48
Tableau n° 4 : Concepts de la « coopération ».....	60
Tableau n° 5 : Outils de travail en réseau	88
Tableau n° 6 : Les stratégies du gestionnaire-coach dans son rôle de guide.....	97
Tableau n° 7 : Le développement et le transfert des compétences	99
Tableau n° 8 : Critères dans les systèmes de notation.....	108
Tableau n° 9 : Gestion des risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet	114
Tableau n° 10 : Perceptions des entreprises sur les risques en matière de « leasing »..	119
Tableau n° 11 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les entreprises.....	120
Tableau n° 12 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les entreprises	121
Tableau n° 13 : Probabilités des causes et gravité des effets risques de sans « coopération » selon les entreprises	121
Tableau n° 14 : Fiche de risques selon les entreprises.....	123
Tableau n° 15 : Perceptions des fournisseurs sur les risques en matière de « leasing »	124
Tableau n° 16 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs ..	125
Tableau n° 17 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs	126
Tableau n° 18 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs	126
Tableau n° 19 : Fiche de risques selon les fournisseurs	128
Tableau n° 20 : Perceptions des établissements d'assurance sur les risques en matière de « leasing ».....	129
Tableau n° 21 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance	130
Tableau n° 22 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance	131
Tableau n° 23 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance	132

Tableau n° 24 : Fiche de risques selon les établissements d'assurance	134
Tableau n° 25 : Perceptions des bailleurs sur les risques en matière de « leasing ».....	135
Tableau n° 26 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les bailleurs.....	136
Tableau n° 27 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les bailleurs	137
Tableau n° 28 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans « coopération » selon les bailleurs	138
Tableau n° 29 : Fiche de risques selon les bailleurs.....	140
Tableau n° 30 : Les causes de risques de « coopération » selon les entreprises.....	141
Tableau n° 31 : Les effets de risques de « coopération » selon les entreprises.....	142
Tableau n° 32 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de « coopération » selon les entreprises	143
Tableau n° 33 : Système de détection des risques selon les entreprises	145
Tableau n° 34 : Actions de coopérations selon les entreprises.....	146
Tableau n° 35 : Fiche de réduction de risques selon les entreprises	147
Tableau n° 36 : Fiche de réduction de risques selon les entreprises (suite).....	148
Tableau n° 37 : Les causes de risques de « coopération » selon les fournisseurs.....	149
Tableau n° 38 : Les effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs.....	150
Tableau n° 39 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs	150
Tableau n° 40 : Système de détection des risques selon les fournisseurs.....	152
Tableau n° 41 : Actions de « coopérations » selon les fournisseurs	153
Tableau n° 42 : Fiche de réduction de risques selon les fournisseurs	154
Tableau n° 43 : Les causes de risques de « coopération » selon les compagnes d'assurance	155
Tableau n° 44 : Les effets de risques de « coopération » selon les compagnes d'assurance	156
Tableau n° 45 : Probabilités des causes et gravités des effets risques de « coopération » selon les compagnes d'assurance	156
Tableau n° 46 : Système de détection des risques selon les compagnes d'assurance.....	158
Tableau n° 47 : Actions de coopérations selon les compagnes d'assurance	159
Tableau n° 48 : Fiche de réduction des risques selon les compagnes d'assurance	160
Tableau n° 49 : Les causes de risques de « coopération » selon les bailleurs.....	161
Tableau n° 50 : Les effets de risques de « coopération » selon les bailleurs.....	162
En suivant l'outil « ARPEGE », nous pouvons établir la matrice suivante :.....	162

Tableau n° 51 : Probabilités des causes et gravités des effets risques de « coopération » selon les bailleurs	162
Tableau n° 52 : Système de détection des risques selon les bailleurs	164
Tableau n° 53 : Actions de coopérations selon les bailleurs.....	165
Tableau n° 54 : Fiche de réduction des risques les bailleurs	166
Tableau n° 55 : Grilles des résultats des enquêtes	167
Tableau n° 56 : Acceptation des risques proposés	174
Tableau n° 57 : Réponses totales	175
Tableau n° 58 : Causes sans « coopération ».....	177
Tableau n° 59 : Causes avec « coopération ».....	178
Tableau n° 60 : Effets des risques sans « coopération »	180
Tableau n° 61 : Effets des risques avec « coopération ».....	181
Tableau n° 62 : Matrice des risques sans « coopération »	182
Tableau n° 63 : Matrice des risques avec « coopération »	184
Tableau n° 64 : Système de détection.....	186
Tableau n° 65 : Actions de « coopération »	187
Tableau n° 66 : Fiche de risque de contrepartie	189
Tableau n° 67 : Fiche de réduction de risque de contrepartie.....	189
Tableau n° 68 : Fiche de risque de dommage corporel et matériel.....	190
Tableau n° 69 : Fiche de réduction de dommage corporel et matériel	190
Tableau n° 70 : Fiche de risque d'objectifs	191
Tableau n° 71 : Fiche de réduction de risque d'objectifs non atteints.....	191
Tableau n° 72 : Fiche de risque de liquidité	192
Tableau n° 73 : Fiche de réduction de risque de liquidité.....	192
Tableau n° 74 : Fiche de risque de marché	193
Tableau n° 75 : Fiche de réduction de risque de marché	193
Tableau n° 76 : Les pratiques dans une relation de partenariat par opposition aux pratiques traditionnelles.....	198
Tableau n° 77 : Le risque de faillite	209
Tableau n° 78 : Discussions sur les résultats	211
Tableau n° 79 : Méthodes d'enquête.....	235
Tableau n° 80 : Risques en matière de "leasing"	236
Tableau n° 81 : Causes des risques sans « coopération »	236
Tableau n° 82 : Causes des risques avec « coopération ».....	237

Tableau n° 83 : Effets des risques sans « coopération »	237
Tableau n° 84 : Effets des risques avec « coopération ».....	238
Tableau n° 85 : Détection des risques	238
Tableau n° 86 : Actions de « coopération »	239
Tableau n° 87 : Modèle de Fiche	241
Tableau n° 88 : Fiche de risque	241
Tableau n° 89 : Fiche de diminutions du risque	241
Tableau n° 90 : Perceptions des entreprises sur les risques en matière de « leasing »..	277
Tableau n° 91 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les entreprises.....	278
Tableau n° 92 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les entreprises	279
Tableau n° 93 : Les causes de risques de « coopération » selon les entreprises	280
Tableau n° 94 : Les effets de risques de « coopération » selon les entreprises.....	281
Tableau n° 95 : Système de détection des risques selon les entreprises	282
Tableau n° 96 : Actions de coopérations selon les entreprises.....	283
Tableau n° 97 : Perceptions des fournisseurs sur les risques en matière de « leasing »	285
Tableau n° 98 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs ..	286
Tableau n° 99 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs	287
Tableau n° 100 : Les causes de risques de « coopération » selon les fournisseurs.....	288
Tableau n° 101 : Les effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs.....	289
Tableau n° 102 : Système de détection des risques selon les fournisseurs.....	290
Tableau n° 103 : Actions de « coopérations » selon les fournisseurs	291
Tableau n° 104 : Identification des risques	293
Tableau n° 105 : Causes sans « coopération ».....	293
Tableau n° 106 : Causes avec « coopération ».....	294
Tableau n° 107 : Effets des risques sans « coopération »	294
Tableau n° 108 : Effets des risque avec « coopération »	295
Tableau n° 109 : Système de détection.....	295
Tableau n° 110 : Actions de « coopération »	296

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma n° 1 : Diagramme de la démarche de la thèse	7
Schéma n° 2 : Exemple d'une « Coopération verticale »	13
Schéma n° 3 : Évolution de la fonction des Ressources Humaines	17
Schéma n° 4 : Illustration de l'implication de la « coopération »	23
Schéma n° 5 : Exemple d'une « Coopération transversale »	24
Schéma n° 6 : Illustration de la « coopération » dans la structure	27
Schéma n° 7 : Illustration de l'interaction des organes avec et sans « coopération »	32
Schéma n° 8 : Illustration des individus avec et sans « coopération »	34
Schéma n° 9 : Illustration du processus de « coopération » à partir du concept du DLOZ Y.	36
Schéma n° 10 : Illustration du processus de « coopération » au sein d'un groupe.....	37
Schéma n° 11 : Plateau de jeu de « Fanorona »	39
Schéma n° 12 : Illustration d'une forme de « Coopération » des malfaiteurs	43
Schéma n° 13 : Illustration d'une forme de « Coopération » des joueurs.....	44
Schéma n° 14 : Illustration de la «coopération» au niveau du marché et de l'entreprise.....	49
Schéma n° 15 : Illustration de la «coopération organique»	53
Schéma n° 16 : Illustration de la relation entre le savoir et la coopération.....	74
Schéma n° 17 : Différences entre les rôles du gestionnaire coach et du gestionnaire traditionnel	96
Schéma n° 18 : Caractéristiques personnelles.....	100
Schéma n° 19 : Perception des compétences	101
Schéma n° 20 : Le processus de gestion des performances	104
Schéma n° 21 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les entreprises .	122
Schéma n° 22 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les fournisseurs	127
Schéma n° 23 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance	133
Schéma n° 24 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les bailleurs	139
Schéma n° 25 : Diagramme des risques de « coopération » selon les entreprises.....	144
Schéma n° 26 : Diagramme des risques de « coopération » selon les fournisseurs	151

Schéma n° 27 : Diagramme des risques de « coopération » selon les compagnes d'assurance	157
Schéma n° 28 : Diagramme des risques de « coopération » selon les bailleurs.....	163
Schéma n° 29 : Illustration des risques de projet	169
Schéma n° 30 : Illustration de la « coopération »	172
Schéma n° 31 : Risques en matière de « leasing ».....	176
Schéma n° 32 : Causes des risques	179
Schéma n° 33 : Effets des risques	181
Schéma n° 34 : Diagramme des risques de sans « coopération »	183
Schéma n° 35 : Diagramme des risques de « coopération ».....	185
Schéma n° 36 : Systèmes de détection des risques	186
Schéma n° 37 : Actions de « coopération »	188
Schéma n° 38 : Recherche d'information (RI) et extraction de connaissances à partir des données (ECD)	233
Schéma n° 39 : Probabilité de la cause et gravité de l'effet	240
Schéma n° 40 : Mécanismes du leasing.....	298

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré n° 1 : Exemple : cas de Pierre nouvellement diplômé	21
Encadré n° 2 : Exemples de conflits avec dépendance mutuelle	41
Encadré n° 3 : Exemples du pouvoir de Rakoto sur Pierre	46
Encadré n° 4 : Exemple de la défaillance de la relation coopérative entre les PME et les établissements financiers à Madagascar	50
Encadré n° 5 : Exemple de Pierre au moment de sa prise de poste	55
Encadré n° 6 : Résumé du premier chapitre de la première partie	60
Encadré n° 7 : Exemple du partage de risques entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur	62
Encadré n° 8 : Exemple de transfert de risques dans le cas de l'assurance	64
Encadré n° 9 : Exemple de transfert de risques dans le cas de contrat de travail entre Rakoto et Pierre	64
Encadré n° 10 : Exemple de l'asymétrie d'information entre Pierre et Lalaina	68
Encadré n° 11 : Exemple de la réciprocité des engagements entre Rakoto et Pierre	69
Encadré n° 12 : Exemple de la divergence de l'intérêt entre Rakoto et Pierre.....	70
Encadré n° 13 : Système de répartition du pouvoir de décision.....	80
Encadré n° 14 : Résumé du deuxième chapitre de la première partie	114
Encadré n° 15 : Résumé du premier chapitre de la deuxième partie	167
Encadré n° 16 : Exemple du projet de Rakoto confié à Pierre.....	205
Encadré n° 17 : Exemple de la marge pour aléas du projet de Rakoto	206
Encadré n° 18 : Exemple des délais tampons pour certaines activités du projet de Rakoto	207
Encadré n° 19 : Formule de l'indice de solvabilité des emprunteurs	208
Encadré n° 20 : Formule de l'indice de risque de faillite	209
Encadré n° 21 : Résumé du deuxième chapitre de la deuxième partie.....	211

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ARO : Assurances, Réassurances, Omni branches
 BFR : Besoin en Fonds de Roulement
 CA : Chiffre d’Affaires
 CDD : Contrat à Durée Déterminée
 CF : Cash-flow
 CF: Coût Fixe
 CGI : Code Général des Impôts
 CITE : Centre d’Information Technique et Economique
 CV : Coût Variable
 CV : Curriculum Vitae
 DCT : Dette à Court Terme
 DPO : Direction Par Objectif
 DPPO : Direction Participative par Objectif
 DRCI : Délai de Récupération des Capitaux Investis
 EBE. : Excédent Brut d’Exploitation
 ECD : Extraction de Connaissance à partir des Données
 ED: Entretiens Directifs
 EDBM: Economic Development Board of Madagascar
 END : Entretiens Non Directifs
 ESD : Entretiens Semi – Directifs
 FR : Fonds de Roulement
 GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
 GRH : Gestion des Ressources Humaines
 I : Investissements
 i: taux d’actualisation
 INSTAT : Institut National de la Statistique
 IP : Indice de Profitabilité
 ISO : International Standard Organization
 LMT : Long et Moyen Terme
 MAMA : Mutuelle Assurance Malagasy
 MCV : Marge sur Coût Variable

MF : Moyens Financiers

MH : Moyens Humains

MI : Moyens Informationnels

MM : Moyens Matériels

MPO : Management Par Objectif

MSCV : Marge Sur Coût Variable

MT : Moyens Temporels

n : nombre d'années

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

OST : Organisation Scientifique du Travail

OVAR : Objectif, Variable d'Action, Responsable

PCG 2005 : Plan Comptable Général 2005

PM : Point Mort

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QCM : Question à Choix Multiple

QQOQCP : Qui, Quoi, Quand, Où, Que, Comment, Pourquoi

RH : Ressources Humaines

RI : Recherche d'Information spécifique

RNI : Réserves Naturelles Intégrées

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SR : Seuil de Rentabilité

T : Trésorerie

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TTC : Toute Taxe Comprise

VAE : Valeur Ajoutée d'Exploitation

VAN : Valeur Actuelle Nette

VCN : Valeur Comptable Nette

VIH/SIDA : Virus de l'Immuno-déficience Humaine/Syndrome l'Immuno

Déficience Acquise

GLOSSAIRE

Asymétrie d'information : Irrégularité de l'information marquée par l'« anti-sélection » et le « risque moral ».

Alliance complémentaire : Commercialisation d'un produit initialement développé par une entreprise concurrente sur un marché où elle est déjà implantée.

Alliance de co-intégration : Développement et/ou fabrication ensemble par des entreprises concurrentes d'un élément ou d'un composant qui sera ensuite intégré dans leur propre produit.

Alliance de pseudo-concertation : Consortium d'entreprises concurrentes pour développer, fabriquer et commercialiser un produit commun aux entreprises partenaires.

Anti-sélection (ou sélection adverse) : Ensemble des risques informationnels intervenant de manière « ex ante » à la signature du contrat entre les parties.

Catastrophe : Cataclysme comme le cyclone, le tremblement de terre, l'inondation, le raz de marée, éruption volcanique.

Cash-flow : Flux financiers ou Marge Brute d'Autofinancement

Chemin critique : Chemin ou ensemble de chemins d'activités le plus long à travers le réseau ; il est possible de déterminer le chemin critique en établissant l'éventail d'activités qui disposent toutes de la même marge minimale.

Coaching : Analyse du système d'entraînement d'une équipe. Cet entraînement exige une préparation méthodique et un apprentissage par l'habitude.

Comportement opportuniste : Attitude d'un individu marquée par l'absence de l'honnêteté dans les transactions. Cet individu recherche son intérêt personnel par la ruse.

Coopération : Ensemble de liens que construisent volontairement des agents afin de faire face à une situation nouvelle.

Coopération communautaire : Consensus, intégration et protection pour vivre pleinement avec les autres et pour partager une culture et des valeurs communes. Ce concept peut être justifié par la constitution de l'identification sociale et la nécessité de la solidarité des individus.

Coopération complémentaire : Alliance caractérisée par la complémentarité des ressources et la rationalité calculatoire des individus.

Coopération organique (ou Solidarité organique) : Coopération inspirée à partir du fonctionnement des organes du corps qui permet de favoriser la convergence des résultats individuels.

Coopération transversale : Coopération des personnes qui n'ont aucun lien hiérarchique entre elles, qui dépendent d'autorités différentes et qui, souvent, n'ont pas le même niveau hiérarchique.

Coopération verticale : Coopération entre le supérieur et le subordonné dans une organisation.

Coûts d'agence : Coûts de la relation entre le principal et l'agent face à l'asymétrie d'information et la divergence des intérêts.

Coûts de transaction : Trois coûts sont avancés par COASE. Le premier a trait à la découverte des prix adéquats ; le deuxième est lié aux coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction d'échange sur le marché ; le troisième se rapporte au coût de passation d'un contrat, un contrat à long terme pouvant être préférable à plusieurs contrats de court terme. Selon WILLIAMSON, les coûts de transaction découlent des facteurs comportementaux caractérisant la nature humaine : comportement opportuniste et la rationalité limitée.

Délai de récupération des capitaux investis : Temps où le cumul des cash-flows actualisés est égal au fonds investi.

Délais non respectés : Échéance convenue non honorée.

Domage corporel et matériel : Atteinte contre le personnel et le bien du projet.

Empowerment : Responsabilisation du personnel, outil de gestion de projet destiné à aider à relever des défis.

Enquête descriptive : Enquête pour décrire les caractéristiques d'une situation donnée.

Enquête explicative : Enquête pour prévoir certains phénomènes étudiés en connaissant la nature des relations entre les causes et les effets.

Enquête exploratoire : Enquête pour identifier les problèmes et leurs formulations d'une manière plus précise.

Entretien semi-directif : Entretien composé d'une partie d'éléments très directifs et des passages libres.

Entretien non directif : Entretien au cours duquel l'interviewé développe librement ce qu'il a à dire sur le thème, l'intervieweur se bornant à déclarer et relancer.

Entretien directif : Entretien avec une série de questions pré-élaborées.

Évaluation : Phase visant à s'assurer que les actions accomplies ou en cours, concourent à l'atteinte des objectifs. Dans la pratique, on a l'évaluation à temps zéro, à mi-parcours et ultérieurement. L'évaluation finale est effectuée au terme du projet et souvent, elle peut aboutir à la naissance d'un autre projet.

Évaluation à 360 degrés : Système de collecte des informations de feed-back et d'évaluation des performances. C'est aussi un système d'évaluation basé sur des renseignements relatifs au rendement recueillis auprès de nombreuses sources, dont des supérieurs, des collaborateurs, des employés et des clients.

Évaluation bidirectionnelle : Évaluation par circulation des informations dans les deux sens, pas seulement du manager à l'employé mais des employés à leur manager.

Faillite : Impossibilité de continuer les activités face à des pertes exorbitantes.

Gestion des risques de projet: Ensemble de techniques ou de moyens de réduction ou d'élimination des événements indésirables pouvant influencer un projet donné.

Incertitude : Insuffisance d'informations au moment de la planification. Cela peut entraîner des risques pour le projet.

Indice de profitabilité : Rapport entre la somme de cash-flows actualisée et la somme des capitaux investis.

Kaisen : Suggestion à l'amélioration du travail.

Kanban : Zéro stock.

Leasing : Crédit-bail qui fait intervenir plusieurs entités, entre autres, le bailleur, l'entreprise (locataire), le fournisseur et l'établissement d'assurance.

Marge pour aléas : Pourcentage du budget total d'un projet réservé aux imprévus. Ce fonds sert de couverture en cas de problèmes nouveaux et imprévisibles, et non pour des dépassements de coûts inutiles. Il permet aussi de réduire le risque des retards dans un projet.

Méthode de Monte-Carlo : Méthode de simulation utilisée pour obtenir des valeurs probables de grandeurs, fonctions de variables aléatoires. La technique consiste, à partir d'une programmation mathématique, à assimiler un très grand nombre d'expériences en faisant prendre aux variables des valeurs obtenues par des tirages aléatoires dans les grandeurs de possibilités.

Méthode PERT (Program of Evaluation and Review Technique) : Technique d'établissement et de remise à jour des programmes. Le réseau PERT est un diagramme fléché où les étapes n'expriment que des liaisons de type Fin-Début.

Muda : Zéro défaut.

Objectif, Variable d'Action, Responsable (OVAR) : Processus destiné à faciliter le fonctionnement des équipes de pilotage de projet.

Objectif non atteint : Finalité du projet ou d'une partie du projet non assurée.

Partage de risque : Répartition proportionnelle des risques entre différentes parties.

Perte économique et financière : Déficit au niveau économique et sur le plan financier du projet.

Projet : Ensemble des activités programmées, dans le temps et dans l'espace, en utilisant des moyens précis et appropriés pour répondre au besoin donné en vue d'atteindre un objectif bien défini.

Rationalité limitée : Difficulté d'un individu à recevoir, emmagasiner et tirer l'information ; c'est-à-dire, la capacité cognitive de l'individu est limitée.

Reengineering : Démarche de révision des processus de gestion, dans une logique d'optimisation des coûts, de l'allocation des ressources et des performances.

Remue-méninges (brainstorming) : Activité qui consiste à exprimer le plus grand nombre possible d'idées ou de solutions sans les soumettre à un jugement.

Réserve budgétaire : Réserve établie pour couvrir des risques connus qui peuvent se concrétiser et avoir des répercussions sur les tâches ou les coûts.

Réserve pour éventualités : En général, c'est somme d'argent ou une période de temps prévue pour parer aux risques prévisibles ou imprévisibles associés à un projet.

Résiliation du contrat : Suppression partielle ou totale pour l'avenir, d'un contrat. Le titulaire pourra être dédommagé de toutes ses dépenses engagées à l'occasion du contrat. A noter que cette suppression peut intervenir en raison de l'inexécution par l'une des parties de ses obligations ou de l'impossibilité pour les parties d'en poursuivre l'exécution, ou par la volonté des parties si cela est prévu au contrat.

Risque : C'est la possibilité d'un événement indésirable qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de coût et de spécifications ; ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables. Le risque résulte d'un aléa, d'une incertitude ou d'un imprévu.

Risque de contrepartie : Non respect de l'engagement financier, notamment le non remboursement de la somme due.

Risque de coûts élevés : Augmentation excessive des coûts par rapport au budget pré-établi.

Risque de crédit : Risque couru pendant la période de crédit, possibilité de ne pas être payé par le débiteur.

Risque de liquidité : Incapacité de l'entreprise à assurer des obligations de décaissements.

Risque de marché : Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement.

Risque de taux : Variation défavorable du taux pratiqué par la banque.

Risque moral (appelé également « aléa moral » ou « hasard moral ») : Ensemble des risques informationnels intervenant « ex post » à la signature du contrat entre les parties.

Risque politique : Guerre (civile ou étrangère), émeute, révolution, décision gouvernementale ou administrative.

Sociométrie : Méthode de mesure de sympathie et d'antipathie pouvant exister au sein d'un groupe.

Suivi : Processus qui consiste à vérifier les progrès accomplis dans la réalisation des activités et opérations du projet.

Système « B comme Bon sens » : Système comme une flèche visant à s'assurer qu'un employé comprend parfaitement l'objectif de son travail et la façon dont il contribue au succès de l'ensemble de l'équipe et du projet

Taux de Rentabilité Interne (TRI) : Critère de rentabilité correspondant au taux d'actualisation qui permet d'annuler les cash-flows (actualisés)

Training group (ou T. group) : Groupe fermé sur lui-même, isolé du monde extérieur, sans chef, ni organisation, ni programme, qui n'a d'autre objet que d'exister, à titre expérimental, pendant quelques jours.

Transfert de risque : Déplacement de la responsabilité d'un risque vers une autre partie.

Transfert de risque : Opération par laquelle une entité ou un individu transfère à une entité ou un individu les risques de perte ou de dommage.

Valeur Actuelle Nette (VAN) : Critère de rentabilité, basé sur les flux nets de trésorerie actualisés.

*« Communique ta connaissance à un juste
et il gagnera en savoir »*

Proverbes : 9, 9

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Poussez à la roue pour faire changer le système ».

BANCAL Robert (2004, p. 256)

Actuellement, la nouvelle orientation de la politique économique de plusieurs pays, que ce soit celle des pays industrialisés ou celle des pays en voie de développement, se manifeste par l'acceptation d'une économie ouverte et axée sur le marché. Mais devant les crises économiques et sociopolitiques, nous pouvons réfléchir que les investisseurs ne se lancent pas aveuglément dans une injection massive de fonds sans avoir effectué, au préalable, une étude très approfondie et réaliste des risques attachés à la réalisation de projets. Comment éviter alors les risques liés à la réalisation d'un projet ? La réponse à cette question nécessite d'abord d'avoir une notion de base sur le projet.

En matière de projet, il existe plusieurs définitions possibles et valables. D'après le Dictionnaire de management de projet, « un projet peut être défini comme un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif¹ déterminé, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ». Cette définition a été formulée suite à la synthèse d'une dizaine de définitions, plus ou moins cohérentes. Cependant, nous considérons également la définition de la norme ISO 10006 (1998)² qui considère un projet comme un « processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ». Au niveau de l'Administration en général³, « les projets d'investissement publics sont les actions que l'Etat exerce en vue d'atteindre les objectifs fixés sur la base des stratégies de développement qui peuvent être de nature sectorielle, semi-sectorielle et multisectorielle ». Ils peuvent être regroupés, selon leur finalité, en sous programmes et en programmes⁴; les projets complémentaires qui consistent à réaliser les mêmes objectifs de développement mesurables sont regroupés dans un même sous programme. De ce fait, au point de vue de développement, un projet peut être considéré comme un

¹ Un objectif est une finalité du projet ou d'une partie du projet. Il constitue un jalon intermédiaire ou final. Atteindre l'ensemble des objectifs permet l'exécution complète du projet.

² ISO 10006 (1998), « Lignes directrices pour le management de projet », AFNOR, Paris.

³ MINISTERE DU BUDGET ET DU PLAN (1993), « Guide de présentations des dossiers de projet », Antananarivo.

⁴ Il ne faut pas confondre « programme » et « projet » : le « programme » est un ensemble assez général (de projets), avec des objectifs, des missions tandis que le « projet » est un ensemble de tâches cohérentes, liées, limitées dans le temps, dans le coût et dans l'espace.

ensemble complexe d'activités et d'opérations visant un objectif précis et connu au départ, dont l'atteinte est véritablement objective parce qu'elle correspond à la réalisation d'un produit. A notre avis, un projet se définit comme « un ensemble d'activités programmées, dans le temps et dans l'espace, en utilisant des moyens précis et appropriés pour répondre au besoin donné en vue d'atteindre un objectif bien défini ».

Les définitions du projet sont alors nombreuses mais se ramènent pratiquement aux mêmes impératifs: un objectif à atteindre, dans un temps défini et pour un coût pré-déterminé. Généralement, ces différentes variables qui caractérisent un projet peuvent être réalisées dans diverses phases indépendantes et en continuité les unes par rapport aux autres. L'ensemble des phases du projet forme, en effet, le cycle du projet. De plus, WINTER M. (1996)⁵ montre que la gestion de projet qui forme un processus cyclique comprend plusieurs activités reliées : la planification, l'exécution et le suivi-évaluation.

La planification du projet consiste à la préparation tout en, définissant les buts, en étudiant le milieu d'intervention, en identifiant le projet, en mettant en place les stratégies de mise en œuvre et en programmant toutes les activités à entreprendre. C'est à cette première phase qu'émerge l'idée de projet jusqu'aux différentes réflexions sur son opportunité (idée de projet, mobilisation des acteurs, réflexion, prise de décision). Cette étape est, en effet, axée sur les études approfondies pour arriver au montage du projet. Pourtant, la remise en cause des faisabilités techniques, organisationnelles et financières du projet expose un risque prépondérant sur le financement du projet (MARION Stéphane et SENICOUR Patrick, 2003).

La phase suivante touche l'utilisation des ressources en appliquant les stratégies et processus pour atteindre les objectifs. C'est l'exécution du projet. Cependant, les aléas externes sont susceptibles de modifier les conditions de réalisation du projet. Ces aléas externes sont considérés comme l'ensemble de l'environnement pouvant influencer et donc empêcher le fonctionnement du projet. Il s'agit notamment des catastrophes naturelles et des risques sur les troubles sociopolitiques (comme le cas de Madagascar en 2009).

La dernière phase touche le suivi-évaluation. Le suivi est le processus qui consiste à vérifier les progrès accomplis dans la réalisation des activités et opérations du projet. L'évaluation est une phase visant à s'assurer que les actions

⁵ WINTER M. (1996), « Définition de projet : une approche à partir de Soft System Methodology », Edition BTE, Paris.

accomplies ou en cours, concourent à l'atteinte des objectifs. Dans la pratique, on a l'évaluation à temps zéro, à mi-parcours et ultérieurement. L'évaluation finale est effectuée au terme du projet et souvent, elle peut aboutir à la naissance d'un autre projet. Les évaluations peuvent être assurées soit par les responsables du projet (autoévaluation), soit par des groupes de personnes extérieures (évaluation externe), soit par un groupe combinant ces deux éléments. Mais cette étape est caractérisée notamment par le risque d'asymétrie d'information (AKERLOF, 1970) face à la rationalité limitée et au comportement opportuniste des acteurs de projet (WILLIAMSON, 1971).

En tenant compte de cette notion du projet, supporter tout seul les risques inhérents au cours de la phase de vie d'un projet permet-il d'atteindre les objectifs du projet ? Trois possibilités de réponses ont été avancées par CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007, pp.233-334)⁶. Il s'agit tout d'abord du transfert des risques, puis du partage des risques et enfin de l'acceptation des risques. Le point commun de ces possibilités se situe au niveau de la réduction du stress au moment de l'apparition de l'événement à risque. Néanmoins, l'auteur a mis l'accent sur les deux premiers concepts. Il a souligné la nécessité absolue sur la « coopération » entre les parties concernées pour réduire les risques au projet. Pour montrer le système de « coopération » où il existe un partage des risques, nous prenons en compte le cas des projets de constructions illustré par CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007). Il a remarqué que certains projets font [face](#) toujours à des retards fréquents des travaux. Cependant, d'autres maîtres de l'ouvrage et entreprises de construction ont l'audace de faire l'expérience d'une « coopération ». Ils gardent intact le contrat en bonne et due forme. Durant la mise en œuvre du projet, il existe des partages de risques entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur. Les parties (c'est-à-dire l'entrepreneur et le maître de l'ouvrage) espèrent que leur projet se déroule sans incident et qu'il respecte le calendrier. Personne ne souhaite reprendre des travaux. Elles préfèrent éviter les litiges coûteux, et chacune cherche à réduire les coûts tout en améliorant la qualité. Cette illustration nous conduit à savoir : « Qu'est ce que la « coopération » ? Nous considérons que coopérer, c'est travailler collectivement et conjointement. La «coopération» nécessite, au niveau de l'individu, de partager volontairement un travail commun dans des relations de réciprocité avec les autres individus au sein d'un groupe

⁶ CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007), Management de projet, Dunod, Paris, 575p.

donné. Pour connaître ses conditions d'existence et de développement, nous voyons que le point essentiel de la «coopération» semble être cependant son caractère volontaire tant elle demeure soumise à la seule initiative des acteurs du projet. On peut donc caractériser la «coopération» par l'ensemble des liens que construisent volontairement des agents afin de faire face à une situation nouvelle.

Nous pensons que « la coopération » joue un rôle clé dans un projet. Pour cela, plusieurs questionnements sont plus particulièrement à considérer dans le cadre de notre recherche. Tout d'abord, « Quels peuvent être les concepts de la « coopération » ? ». Cette première **interrogation** a pour objet de réaliser une revue de la littérature sur la « coopération. Ensuite, « Comment gérer les risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet ? ». Cette question permettra de donner des principes sur la « coopération » au cours de la conduite et lors du suivi-évaluation du projet. Pour l'étude empirique, nous demandons : « Quelles sont les idées des professionnels concernant la gestion des risques sans « coopération » et celle avec « coopération » ? ». Enfin, « Les professionnels et les auteurs sont-ils vraiment **d'accord** que la « coopération » est un outil de gestion des risques de projet ? ». Cette dernière question donnera un espace des discussions sur les résultats de la recherche.

A l'issue de ces différents questionnements, la problématique principale de la présente thèse se présente comme suit: « La «coopération» **peut-elle être considérée comme un outil permettant** de réduire des risques de projet ? ». La réponse à cette question nous conduit à parler de notre hypothèse de recherche de la manière suivante : la «coopération» permet de gérer efficacement les risques liés à un projet. Dans le cadre de ces risques, nous faisons référence aux concepts de CHAPMAN (1997)⁷ ; il montre qu'un risque est considéré ainsi « une possibilité d'une perte économique et financière, d'un dommage physique ou d'un délai (non respecté) comme conséquence d'une situation incertaine ». Cette incertitude peut être liée au problème de financement du projet, aux aléas externes et à l'asymétrie d'information. Pour les risques de projet, nous utiliserons également la définition suivante : « un risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant

⁷ CHAPMAN C. et WARD S. (1997), « Managing risk management processes: navigating a multidimensional space, Proceedings of the IPMA symposium on project management », Helsinki, Finland, 17-19 September 1997.

considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables » (GIARD V. 1991)⁸. Cette définition nous conduit à déterminer certains concepts de la gestion des risques. Les facteurs de risques sont les lacunes de l'organisation qui, combinées à la survenance d'événement, vont entraîner des conséquences dommageables. Les risques peuvent être également une combinaison de vulnérabilité et de menace. Ils peuvent provenir de n'importe quelle ressource que ce soit matérielle, humaine mais surtout financière. De ce fait, la gestion des risques est une démarche d'analyse des fonctions et des ressources et de leur synthèse permettant de mesurer les conséquences des décisions. Les buts de la gestion des risques sont de réduire ou d'éliminer les menaces liées aux incertitudes du projet. Pour cela, nous pensons que la gestion des risques ne peut pas être assurée tout seul. C'est la raison d'être de la «coopération».

A cet effet, l'objectif principal de notre recherche consiste d'abord à donner un aperçu théorique sur la « coopération » et ensuite à justifier sur terrain si cette « coopération » permet vraiment de réduire des risques de projet.

Sur le plan théorique, nous avons procédé à des recherches bibliographiques axées sur la « coopération » et la gestion des risques de projet. Du point de vue empirique, nous avons utilisé la méthode « ARPEGE » préconisée par EMERY Michel (2003)⁹. Cette méthode a été choisie suite à une analyse comparative de quelques approches des auteurs sur la gestion des risques. Elle présente une particularité de façon simple et pragmatique conforme à notre recherche. Dans ce cadre, l'étude sur terrain a été effectuée à Madagascar. Plus précisément, les collectes des données qui ont eu lieu dans la capitale (Antananarivo) de 2005 à 2008 ont suivi la qualité des informations scientifiques et pratiques préconisée par HARVATOPOULOS Yannis & FREDERIC Yves (1989, p. 3)¹⁰. La précision, l'objectivité et la validité sont les éléments de base qui forment les critères scientifiques. Pourtant, les critères d'informations pratiques touchent la pertinence, la recevabilité, le coût de l'obtention et la rapidité de l'obtention de l'information. Cela nous a permis de collecter et de traiter l'information dont l'analyse pourra servir à une meilleure connaissance des risques d'un projet et éventuellement à la recherche d'une solution.

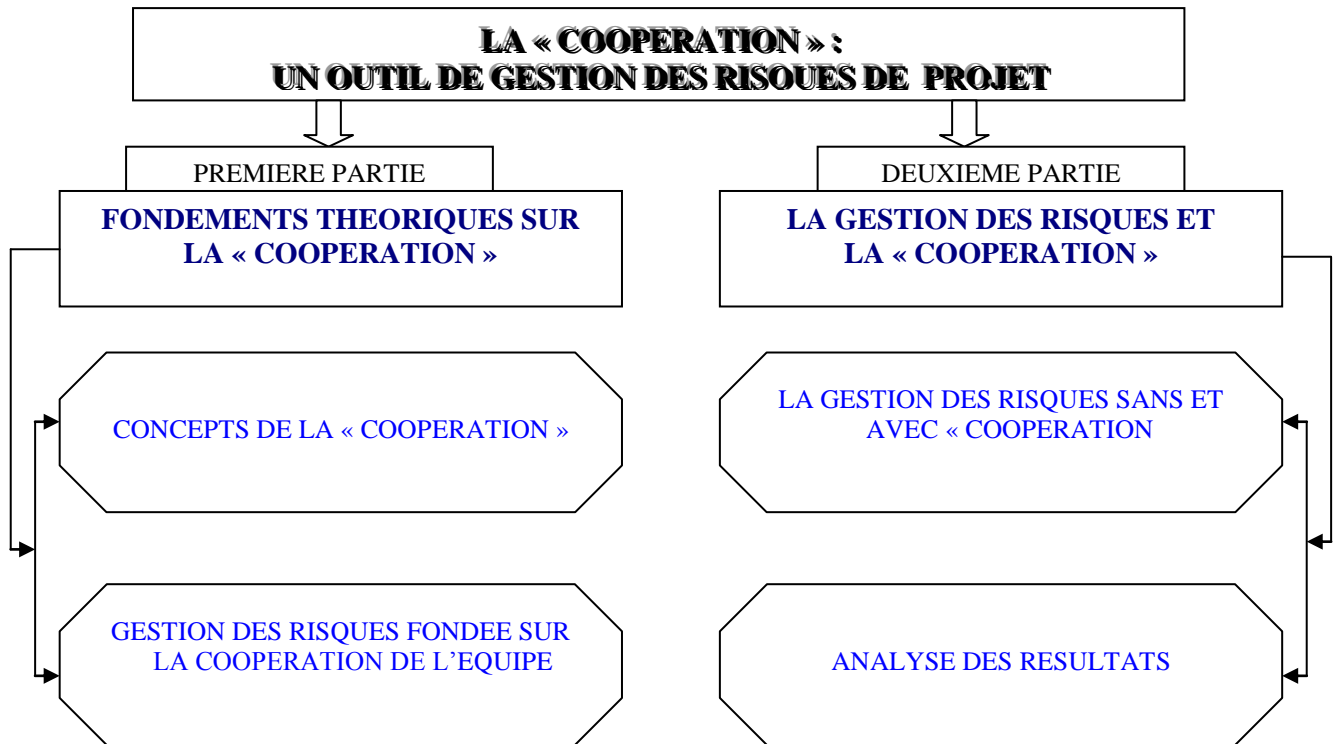
⁸ GIARD V. (1991), « Gestion de projets », Economica, Paris.

⁹ EMERY Michel (2003), Management et gestion de projet, Conseil et Formation, Paris.

¹⁰ HARVATOPOULOS Yannis & Yves-Frederic (1989). « L'art de l'enquête », Editions Eyrolles, Paris.

Pour ce faire, notre démarche de recherche porte sur deux points principaux : d'abord, les fondements de la « coopération » et ensuite la présentation et les analyses des résultats de la recherche. La première étape de cette thèse exposera alors la revue de la littérature sur la « coopération ». La deuxième phase de notre recherche sera axée sur les résultats de la recherche. Les enquêtes auprès des entités (le bailleur, l'entreprise, le fournisseur et l'établissement d'assurance) cadrés dans le système « leasing » nous ont conduit à justifier nos hypothèses de recherche. Pour présenter l'architecture générale de notre travail, nous avons conçu un diagramme de la démarche de la thèse comme suit :

Schéma n° 1 : Diagramme de la démarche de la thèse



Source : Auteur (2010)

D'après ce schéma, la « coopération » qui sera considérée comme un outil de gestion de risques de projet est la variable principale de notre recherche. C'est la raison pour laquelle nous parlerons, dans la première partie, des éléments de base de la « coopération ». Dans cette optique, nous allons parler en premier lieu des concepts de la « coopération ». Diverses approches seront analysées. Nous essayerons de voir quelques points de vue axés sur la « coopération » dans les théories des organisations. Nous considérons le concept classique de la « coopération » en se référant aux théories de

TAYLOR basées sur les méthodes de «coopération» au travail. Avant de parler de l'évolution du concept de la «coopération» dans l'école des relations humaines, nous parlerons de la remise en cause du principe coopératif fondé par TAYLOR. La mutation de la pensée sera analysée dans les théories de jeu dans lesquelles se trouvent la pure «coopération», le pur conflit et la possibilité d'une situation mixte ainsi que la stratégie donnant-donnant. Nous verrons également, dans les concepts de la «coopération», leurs caractéristiques.

La gestion des risques et la « coopération », objets de la deuxième partie de cette thèse, seront divisées en deux points distincts. Il s'agit, tout d'abord de la présentation des résultats de la recherche. Pour cela, nous exposerons les résultats de notre enquête sur la gestion des risques de projet sans et avec « coopération ». Nous montrerons par la suite les analyses de ces résultats.

Pour aider à la lecture de la présente thèse, nous proposons une introduction et une conclusion partielle à chaque partie ainsi qu'un résumé à la fin de chaque chapitre. Tous les résumés montrent les principales idées, éléments de réponses des différents questionnements posés précédemment. Une conclusion générale clôturera nos travaux de recherche. Ce sera une occasion de découvrir une synthèse de la rédaction, les apports et les limites de la recherche et enfin une ouverture de nouveaux travaux de recherche.

PREMIÈRE PARTIE :
FONDEMENTS THÉORIQUES SUR LA
« COOPÉRATION »

« Faire pour savoir et savoir pour faire... »

LE MOIGNE (1997, p.217)

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Les éléments de base de la «coopération», objet de cette première partie, nous aident à répondre aux questions relatives aux concepts de la « coopération et à la gestion des risques de projet fondée sur la « coopération » des membres de l'équipe de projet.

Dans ce cadre, notre principal objectif consiste à réaliser une revue de la littérature sur la « coopération ». La finalité de la présente partie c'est de voir également le lien entre la « coopération » et la gestion des risques de projet.

Pourquoi un individu a-t-il besoin de s'intégrer dans un groupe donné et donc de coopérer ? En se référant à l'échelle de besoin de MASLOW A. (1954), ce type de besoins dit « besoin des liens sociaux ou d'appartenance à un groupe » émerge suite aux besoins physiologiques et de sécurité. L'appartenance à un groupe est l'élément premier dans la «coopération». ELTON Mayo (1947) montre que « le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce qu'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel». Le fait de coopérer dans un groupe est ainsi poussé par un comportement opportuniste de l'individu. La théorie behavioriste présente en effet l'organisation comme un accord interactif des divers groupes d'individus aux objectifs conflictuels. La formation de ces groupes est due aux objectifs propres que chaque individu cherche à réaliser en association avec d'autres individus. Par ailleurs le groupe constitue un centre d'intérêt de personnes voulant coopérer. Le groupe peut être aussi l'unité d'analyse de la «coopération».

Pour ce faire, nous verrons en premier lieu l'aspect théorique de la « coopération ». Pour cela, plusieurs points de vue comme celui du TAYLOR (1911) en tant que père fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) et ceux des auteurs de l'école des relations humaines, seront examinés. Notons que cette école regroupe des idées des théoriciens sur les motivations et la « coopération » des individus. La constitution et les caractéristiques de la « coopération » seront également analysées afin de montrer si elle constitue vraiment un outil de gestion des risques. Si telle est notre démarche sur le cadre conceptuel de la « coopération, nous entamerons en second lieu la gestion des risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet au cours de la conduite, du suivi et de l'évaluation du projet.

CHAPITRE I : CONCEPTS DE LA COOPÉRATION

Dans l'hypothèse où la «coopération» est considérée comme un outil de gestion de risques de projet, il est primordial de connaître les concepts de cette «coopération». Il est évident que de nombreux chercheurs et auteurs en sciences économiques, sociologiques et surtout en sciences de management, depuis longtemps, parlaient de la «coopération». C'est dans ce cadre que nous allons essayer de considérer quelques approches et de donner les traits distinctifs de «coopération». Dans un premier temps, nous allons voir la «coopération» et son évolution dans les théories des organisations. Pour cela, deux points de vue axés sur la «coopération» seront analysés. Il s'agit, tout d'abord, de la «coopération» dans le courant classique à l'instar de l'approche de TAYLOR et ensuite, de la «coopération» selon l'école de relations humaines. Nous verrons en second lieu la constitution de la «coopération». Dans cette optique, le groupe sera considéré comme un lieu où se forme la «coopération». La sociométrie conçue par MORENO Jacob et le système de « T. group » selon LEWIN¹¹ seront considérés comme étant les bases de la constitution de la «coopération» au sein d'un groupe. Nous allons analyser également la « coopération » selon la théorie des jeux et « la coopération » interentreprises. Les différentes formes de « coopération » (organique, complémentaire et communautaire) permettront, en dernier lieu, de faire ressortir les caractéristiques de la «coopération».

Section1 : Historique : du taylorisme à l'école des relations humaines

Dans les théories des organisations, nous allons considérer plus particulièrement la «coopération» et l'évolution des approches des théoriciens. En premier lieu, nous verrons le fondement de la «coopération» selon TAYLOR (1911)¹² dans le cadre de l'Organisation Scientifique du Travail. Nous aborderons, par la suite, le concept de la «coopération» dans l'école des relations humaines, à l'issue de la synthèse de la mutation des méthodes des relations humaines.

¹¹ LEWIN K. (1959), « Psychologie dynamique », préfacé par Faucheux C., PUF, Paris.

¹² TAYLOR (1911), « Les principes de la direction scientifique des entreprises », Éd. Dunod, Paris.

1-1 La « coopération » fondée par TAYLOR

La première réflexion sur la «coopération», dans les théories des organisations, a été mise en évidence dans le courant classique. Cette école regroupe des pensées des auteurs, dont entre autres, TAYLOR (1911) sur l'OST, FAYOL H. (1966)¹³ sur les principes de base du management, WEBER M. (1957)¹⁴ sur les relations d'autorité au sein de l'entreprise. La question est de savoir comment se conçoit la conception et la forme de la «coopération» selon TAYLOR en tant que Père fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail.

1-1-1 Le taylorisme et son apport aux méthodes de « coopération » au travail

Les conceptions de l'américain TAYLOR (1911) ont connu très vite un vif succès après la publication de son ouvrage « La direction scientifique des entreprises ». De même, ses idées constituent actuellement la base fondamentale des pratiques dans les organisations. ASTOURIC Alain (2004, p. 11)¹⁵ rappelle qu'au tout début du dernier siècle, TAYLOR remarque un monde de tradition et d'empirisme. C'est ce qui a conduit à l'apparition de l'OST. Cette méthode consiste, d'une part, à rationaliser le travail et à motiver les employés en préconisant une politique des salaires stimulante basée sur le rendement.

DARBELET M., IZARD L., SCARAMUZZA M. (1998, p. 8)¹⁶ précisent que la rationalisation du travail recouvre plusieurs aspects comme la spécialisation des salariés, l'étude scientifique des mouvements et opérations élémentaires de l'ouvrier, la parcellisation du travail et la séparation du travail entre la conception, l'exécution et le contrôle. Une analyse préalable des tâches doit être menée par des spécialistes dotés d'un bagage scientifique suffisant.

L'apport de TAYLOR (1911) est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition du travail par la préparation des tâches à accomplir. Tout travail doit subir

¹³ FAYOL H. (1966), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

¹⁴ WEBER M. (1957), « The theory of Social and Economic organisation », Free Press, New York.

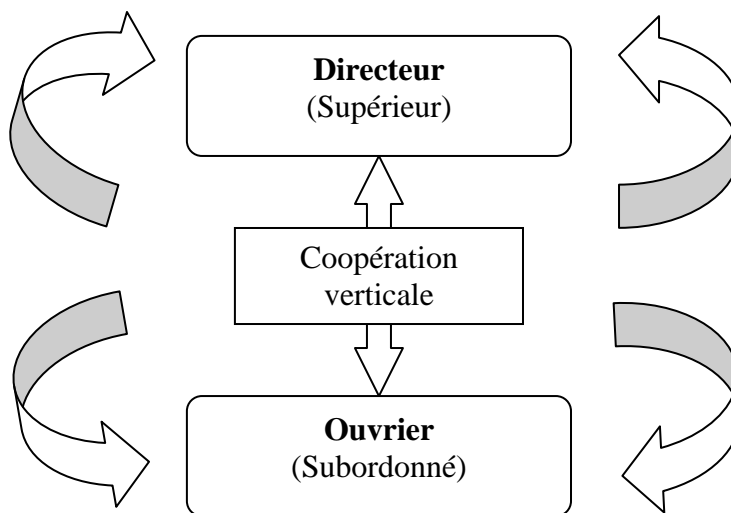
¹⁵ ASTOURIC Alain (2004), « Le management durable : du concret pour réussir ensemble », Lion chronique sociale, 127p.

¹⁶ DARBELET M., IZARD L., SCARAMUZZA M. (1998), « Economie d'entreprise », Ed. Foucher, Paris.

une analyse préalable qui se fera à travers un examen minutieux de l'existant, la décomposition la plus poussée possible des gestes préalables. La spécialisation du travail consiste tout d'abord en une division entre la conception et l'exécution du travail ; la première est assurée par la direction, via le bureau des méthodes, la seconde par les ouvriers. Elle repose aussi sur la décomposition des tâches en séries d'opérations. Cette parcellisation permet d'étudier la technique propre à chaque opération, et de transférer par une formation systématique les techniques à l'ouvrier.

Cette spécialisation du travail, au centre des principes de cette organisation du travail, engendre une forme de «coopération» verticale. L'analyse du principe du taylorisme conduit à porter une attention particulière à la forme de «coopération» verticale. C'est-à-dire que, la «coopération» devrait être exclusivement verticale entre la direction et les ouvriers. Elle se fonde sur la transmission et la considération des lois scientifiques de l'organisation du travail qui permet de dégager un profit pour les parties.

Schéma n° 2 : Exemple d'une « Coopération verticale »



Source : Auteur (2010)

L'idée de la «coopération» verticale de la direction aux ouvriers se trouve au niveau des avantages communs de toutes les parties. Le rôle de la direction est de collecter les connaissances détenues de prime abord par les ouvriers, de les enregistrer, de les classer et de les réduire en règles et lois. Ces lois scientifiques, donc non discutables selon TAYLOR (1911), sont les vecteurs de la «coopération» entre les

ouvriers et la direction, en assurant l'intérêt commun de la «coopération». Cette forme de «coopération» permet d'apprécier et d'évaluer le bilan personnel. MONIE Roger (1986)¹⁷ confirme que l'entretien annuel d'appréciation du personnel se matérialise à travers la comparaison des efforts déployés par les employés par rapport aux résultats attendus par la direction afin de mettre en place, de maintenir et d'améliorer les conditions de travail. C'est un système d'appréciation des performances et de bilan d'activités du personnel. Toutefois, le salaire qui est la seule raison de la «coopération» est une « condition sine qua none » de la «coopération» verticale.

Cependant, ce concept de TAYLOR a été l'objet de plusieurs critiques de beaucoup d'auteurs.

1-1-2 La remise en cause de la « coopération » fondée par TAYLOR

Plusieurs auteurs comme ELTON Mayo, MASLOW Abraham (1954)¹⁸, MC GREGOR (1960)¹⁹ ont remis en cause ce concept de TAYLOR. Un point commun de leurs critiques autour de la «coopération» dans l'entreprise porte sur la non considération de l'aspect humain au cours de la période taylorienne. MONIE Roger (1986, p.17) constate qu'il semble bien que les fondements de l'organisation taylorienne écartaient toute systématisation de l'appréciation des individus.

Une étude menée par ELTON Mayo au sein de la Western Electric révèle l'inexactitude des conceptions strictement tayloriennes (ASTOURIC, Alain, 2004, p.12). DARBELET (1998, p.12) confirme qu'il peut démontrer l'importance de l'homogénéité d'un groupe de travail (objectif propre, solidarité) et de la participation (discussion, «coopération» dans l'efficacité du travail).

Une théorie sur la motivation des employés a été étudiée par MASLOW (1954). Cette théorie précise qu'il y a une échelle de besoins ressentis par l'homme au travail. La hiérarchisation de ces besoins concerne les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance à un groupe, les besoins d'estime et les besoins de réalisation de soi. A cet effet, l'auteur soutient que les travailleurs commencent par satisfaire les besoins qui leur apparaissent prédominants avant de

¹⁷ MONIE Roger (1986), « De l'évaluation du personnel au bilan annuel », Ed. des Organisations, Paris.

¹⁸ MASLOW Abraham (1954), « Motivation and personality », Harper et Row, New York.

¹⁹ MC GREGOR (1960), « The human side of enterprise », McGraw Hill.

passer à la catégorie de besoins suivante. L'étude effectuée par MASLOW (1954) montre, en effet, que la motivation de l'homme à coopérer au sein d'une entreprise n'est pas bornée au système salarial conçu par TAYLOR mais à travers ces différents besoins.

Les théories « X et Y » élaborées par MC GREGOR en 1960 dans son ouvrage « *The human side of enterprise* »²⁰, qui par l'acceptation du besoin fondamental, chez les salariés, de réalisation personnelle, de prise de responsabilité, d'autonomie et de «coopération» de chacun dans l'Organisation, s'imposent. Selon lui, trop d'entreprises s'appuient sur la théorie X basée sur le système « le bâton et la carotte »²¹, très taylorienne.

Les entreprises devraient s'appuyer sur la théorie Y. Le travail n'est ni agréable ni déplaisant, l'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser, l'homme ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail. La théorie Y favorise donc la «coopération» des salariés dans l'entreprise.

Le paradigme de la «coopération» uniquement verticale, entre supérieur et subordonnés, conçu par TAYLOR peut être paradoxal selon des auteurs de l'école des relations humaines. Cette école donne une importance particulière aux ressources humaines dans la «coopération». DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992, p.233)²² critiquent que les membres des organisations sont considérés comme des ressources, en grande partie, inexploitées. Alors ces ressources constituent des facteurs primordiaux pour le fondement d'une «coopération». ASTOURIC Alain (2004) considère les hommes et les femmes au travail autrement que de simples ressources. L'auteur témoigne que sans la véritable participation des hommes et des femmes, une organisation n'est rien. A cet effet, il est nécessaire de les considérer comme des personnes à part entière et non comme une simple collection d'individus.

²⁰ ARDONIO Jacques et LOBROT Michel (1969), « La dimension humaine de l'entreprise », Gauthier-Villars, Paris.

²¹ Le système « le bâton et la carotte » signifie selon Mc Gregor (1960) que l'homme est contraint (le bâton) et motivé (la carotte). C'est pourquoi l'homme cherche avant tout la sécurité et fuit la responsabilité.

²² DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992), « Gestion », Ed. PUF, Paris.

La mise en valeur de l'aspect humain conduit à d'autres formes de « coopération transversale » dont les fondements ne sont pas visibles dans le courant classique. Pourquoi l'approche sur l'OST s'est-elle limitée à la forme de « coopération » verticale? La considération de la « coopération » des ouvriers, à cette époque, n'est pas dans le sens du gain de productivité du travail en faveur de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Cette vision de la « coopération » est proche de la théorie X de l'être humain considéré comme intrinsèquement paresseux et cherchant par tous les moyens à travailler moins tout en gagnant plus (MC GREGOR, 1960). La séparation des travaux de conception et d'exécution a pour objet d'empêcher d'autres formes de « coopération ». Ces divers types de « coopération » sont porteurs, selon TAYLOR (1911), du risque de complicité entre ouvriers qui cherchent à s'entendre pour s'écarter des procédures de contrôle. Le regroupement des ouvriers est alors, pour l'auteur, un de ces moyens. Dans l'organisation scientifique du travail, l'ouvrier est un individu isolé, jamais situé à l'intérieur d'un groupe. C'est la raison pour laquelle TAYLOR (1911) s'attache, notamment, à favoriser les relations de « coopération » verticale entre employeur et employé : l'auteur cherche en effet à déterminer des lois scientifiques assurant la réciprocité des gains d'une meilleure productivité dans le cadre de la « coopération ».

Si c'était la base de la « coopération » verticale dans le cadre du taylorisme, notre prochaine étude sera axée sur les points de vue des courants des relations humaines.

1-2 La « coopération » dans l'école de relations humaines

Après le taylorisme et notamment le courant classique, la gestion des ressources humaines est aujourd'hui, au cœur du discours et des pratiques dans les organisations. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur du management dans le contexte où les ressources et investissements immatériels jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la pérennité des entreprises. La gestion des ressources humaines doit relever un défi spécifique car outre les initiatives individuelles et collectives, l'autonomie et la responsabilité, la « coopération » est désormais une source majeure d'efficacité organisationnelle.

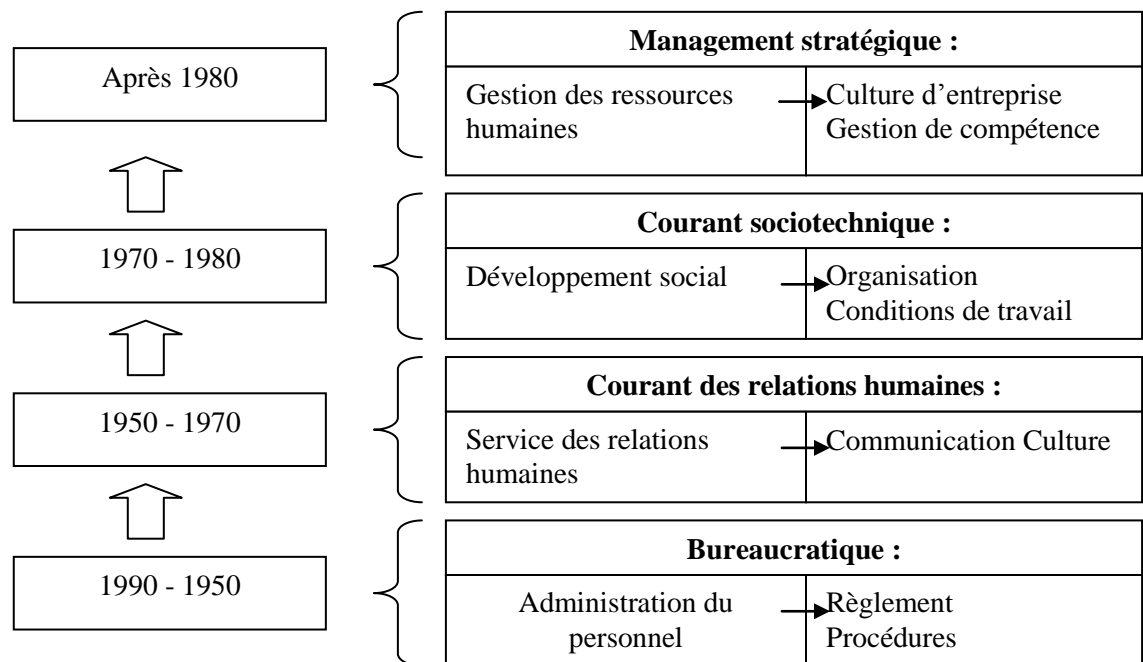
1-2-1 L'évolution des relations humaines

1-2-1-1 Aperçu sur les théories des relations humaines

Des théories des relations humaines ont été développées vers le milieu du 19^{ème} siècle. MASLOW (1954) a été, parmi, l'un des premiers chercheurs à se pencher sur la motivation de l'homme au travail en distinguant les catégories de besoins et en établissant une hiérarchie entre eux.

Par la suite, MC GREGOR (1970) considère que deux conceptions de l'homme peuvent être envisagées : la théorie X et la théorie Y. Une année après, HERZBERG F. (1971) considère que les éléments qui procurent une satisfaction dans le travail sont de nature différente de ce qui entraîne une insatisfaction. C'est pourquoi il distingue deux types de facteurs qui exercent une influence sur le comportement de l'homme au travail : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Nous proposons (selon le schéma ci-après) une synthèse de grille de lecture fondée sur une illustration des périodes, des fonctions et des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Schéma n° 3 : Évolution de la fonction des Ressources Humaines



Source : Auteur (2010)

D'après les constats puisés de cette mutation théorique, MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda, (2004, p. 61) avancent que les principaux objectifs de la GRH se situent à deux niveaux. Les premiers **ressemblent** aux objectifs explicites tels que le maintien des salariés donnant satisfaction à l'entreprise, le recrutement de candidats de qualité, l'augmentation de la motivation (et le rendement) des salariés, l'utilisation de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi. Les deuxièmes qui sont des objectifs implicites concernent l'amélioration de la productivité et la qualité de vie au travail et l'assurance du respect de la législation sociale.

Face à ces objectifs, ASTOURIC Alain, (2004, pp. 13-14) affirme dans son analyse que « l'homme au travail a une stratégie personnelle et il est utopique d'envisager que cette stratégie personnelle coïncide parfaitement avec les buts officiels de l'Organisation ». Pour surmonter la divergence des intérêts, l'auteur propose que l'Organisation concède aux salariés un espace de liberté tandis que l'accord bilatéral se fera autour d'un objectif négocié et non imposé. C'est le cas de la Direction Par Objectif (DPO). L'homme va devoir s'ouvrir encore plus vers le groupe à travers la Démarche Participative. On ne peut plus côtoyer le moindre dirigeant sans entendre parler de « management participatif », de « projet d'entreprise », de « méthodologie de traitement de problèmes », de « groupe d'expression », ou encore de « mobilisation des Ressources Humaines ».

1-2-1-2 Particularités de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines présente ces derniers temps certaines spécificités avec les apparitions notamment, du reengineering et des modèles de la firme américaine et de la firme japonaise.

- Reengineering

Le reengineering, que l'on pourrait tenter de traduire par « l'écrasement de la pyramide hiérarchique » ou encore par la « création d'organigrammes en râteau » pose le postulat de la suppression de la plupart des agents de maîtrise et des cadres moyens selon ASTOURIC Alain (2004).

Le terme reengineering est devenu populaire avec les travaux de deux consultants américains au début des années 90 (HAMMER M. ET CHAMPY J., 1993)²³. Il s'agit d'une démarche de révision des processus de gestion, dans une logique d'optimisation des coûts, de l'allocation des ressources et des performances. Appliqué à la fonction RH, le reengineering se donne pour ambition de réexaminer l'ensemble des activités du service RH d'une entreprise, et de distinguer celles qui sont les plus créatrices de valeur ajoutée. Les autres peuvent être externalisées, ou organisées en parallèle, par exemple sous la forme d'un centre d'appel interne.

Ce type de réorganisation s'accompagne souvent d'une responsabilisation accrue des managers de première ligne et d'informatisation de certains processus. La direction des RH peut alors se consacrer aux dimensions stratégiques, prévisionnelles et globales de la fonction selon MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda, (2004, p.58).

Le problème tient alors à l'apparition d'organigrammes dans lesquels un responsable encadre directement un nombre important de collaborateurs qui, en outre, peuvent se trouver sur des sites distants. Ainsi apparaît la notion abusive de « management à distance » (ASTOURIC Alain, 2004, p.16).

Les limites du reengineering résident dans le cadre de la capacité et la véritable volonté de délégation et donc de confiance des « nouveaux » responsables envers leurs collaborateurs ainsi que la prétendue volonté de la base d'accéder, immédiatement et sans consultation préalable ni formation particulière, à des [responsabilités](#) élargies.

S'y ajoute le fait que la disparition des cadres de proximité laisse planer sur l'ensemble de la nouvelle organisation une inquiétude plus ou moins diffuse, de type « à qui le tour ? ». D'autant que cette disparition ne manque pas de créer un vide préjudiciable à la relation entre encadrant et encadrés et donc, à la qualité de l'information.

²³ HAMMER M. ET CHAMPY J. (1993), « Le reengineering », Traduction française, Dunod, Paris.

- **Particularités des modèles de GRH de la firme américaine et de la firme japonaise**

AOKI (1986)²⁴ dans son article a procédé à une comparaison de deux approches : la firme américaine (dite « firme A ») et la firme japonaise (appelée « firme J »).

Pour la « firme A », il découvre que la répartition du travail, au niveau des ateliers, se fait suivant les principes de spécialisation rigides, en fonction de standards préétablis : les ouvriers sont tenus de respecter les règles strictes de répétitivité en fonction des prescriptions détaillées qui leur sont fournies par les bureaux de méthodes. La coordination est ici hiérarchique. On procède au niveau de l'organisation, suivant un mode fortement hiérarchique et autoritaire de répartition des fonctions jouant sur les gains en spécialisation. De plus, la distinction entre travail de conception et d'exécution est fortement affirmée.

Du côté de la « firme J », la division de travail est souple et flexible. Le recouvrement de tâches et de fonctions fait partie prenante du principe d'organisation. Dans cet esprit, on pratique la rotation des tâches, l'idée étant de consacrer du temps pour procéder à des échanges d'informations, même si ceux-ci se font de manière informelle et tacite que suivant des protocoles établis formels. La coordination ne se fait donc pas ici directement suivant un principe « hiérarchie », mais suivant les méthodes incitatives.

Le modèle japonais de GRH repose sur trois caractéristiques fondamentales : l'emploi stable, dit parfois « à vie », la rémunération à l'ancienneté et le système syndicat d'entreprise (AOKI, 1991)²⁵.

²⁴ AOKI M. (1986), « Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm », in American Economic Review, Septembre, vol.76, n°5.

²⁵ AOKI M. (1991), « Economie japonaise, information, motivation, marchandages », Economica, Paris.

Encadré n° 1 : Exemple : cas de Pierre nouvellement diplômé

En 2010, Pierre a obtenu son diplôme de Licence en Administration d'entreprise. Il a été recruté par une entreprise de prestataire de service dans la capitale juste un mois après la remise officielle de son diplôme. Il est censé effectuer toute sa carrière dans la même entreprise et sa rémunération peut progresser principalement en fonction de l'ancienneté. S'il quitte l'entreprise, il reçoit un capital calculé en fonction de son salaire, du nombre d'années de services, et du motif du départ ; ce capital sera beaucoup plus faible s'il part en cours de carrière pour raisons personnelles. Craignant la fuite des compétences, le Directeur n'hésite pas à investir dans la formation de Pierre (son collaborateur) à l'étranger.

Source : Auteur (2010)

On peut distinguer deux types de salariés dans la grande entreprise japonaise (JAUSSAUD, 1996)²⁶. Les premiers, les « salariés permanents », bénéficient d'un emploi stable, de véritables perspectives de carrière, d'avantages sociaux et d'efforts réels de formation de la part de l'employeur ; ils sont affiliés au syndicat de l'entreprise.

Les seconds, salariés à statuts précaires, sont moins bien rémunérés, bénéficient d'une protection sociale moindre, et sont susceptibles à tout moment de perdre leur emploi.

Les salariés à statuts précaires sont embauchés sur la base d'un contrat à durée déterminée (six mois le plus souvent), tacitement renouvelable, sans aucune restriction. L'entreprise impose en outre à des salariés permanents un processus d'évaluation et de sélection tout au long de leur carrière. Les salariés souffrant d'évaluations médiocres répétées sont pour leur part fréquemment écartés. Le transfert massif de salariés vers d'autres entreprises conduit l'abandon du modèle japonais de GRH.

²⁶ JAUSSAUD Jacques (1996), « Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise », Ebisu, N°12, janvier-mars 1996, Maison Franco-Japonaise, Tokyo.

1-2-2 Implication de la « coopération » au niveau des relations humaines

Le modèle de coordination horizontale de la firme japonaise, développée par AOKI, montre le rôle que peuvent jouer les incitations pour favoriser les échanges entre services.

Dans le modèle de la coordination hiérarchique, c'est le fort cloisonnement entre les services et les unités qui rendent indispensable le recours à la coordination organisée par les supérieurs hiérarchiques.

Face à la nécessité de faire coopérer des entités (services, départements, établissements, unités) indépendantes, c'est-à-dire soumises à des autorités hiérarchiques différentes, mais fortement indépendantes dans le processus productif, de nombreuses entreprises cherchent à développer en leur sein des logiques marchandes. Les contrats internes et les relations de type client – fournisseur se sont ainsi multipliés dans nombre de grandes entreprises avec pour effet la diffusion d'un langage et d'une logique économique.

La prise en compte des facteurs sociaux de la «coopération» semble, en revanche, jouer un rôle déterminant. Cette dimension renvoie aux relations entre les individus, aux rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues, avec leurs responsables hiérarchiques.

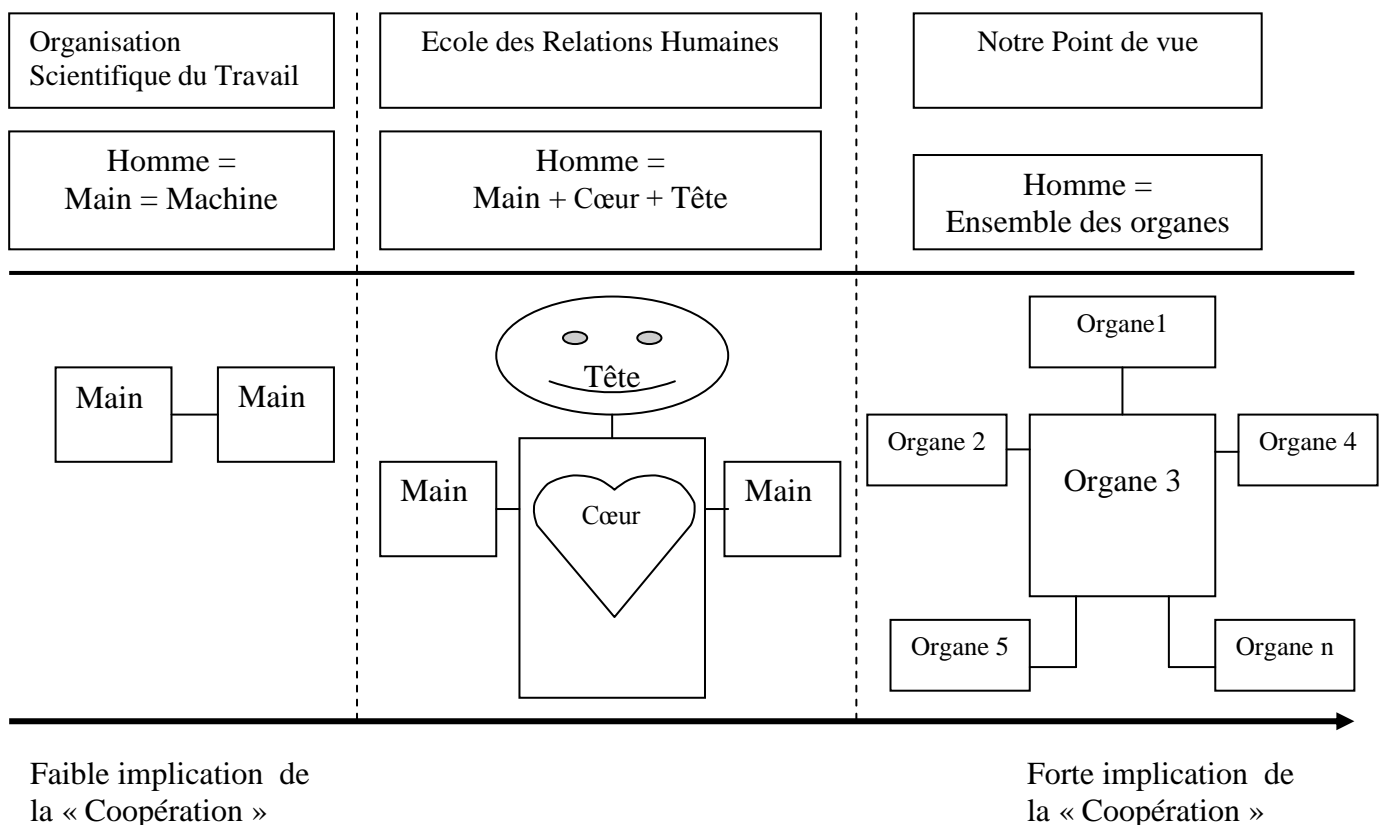
La dimension sociale de la «coopération» peut se comprendre sous un double aspect, en considérant d'une part les principes éthiques qui règlent implicitement les comportements des uns et des autres et d'autre part, le système d'animation qui décrit l'ensemble des modalités devant amener les individus à réaliser les finalités de l'organisation.

La confiance tient alors à la visibilité que chacun offre de son comportement et des arrangements quotidiens qu'il met en œuvre : la confiance repose sur la « connaissance que chacun a des principes éthiques qui organisent les conduites de l'autre » et sur l'existence de règles morales communes qui assurent la prévisibilité et la régularité des comportements.

Avec la confiance pourraient être développés de façon identique deux éléments complémentaires qui semblent être eux aussi des conditions nécessaires au déploiement de pratiques coopératives : il s'agit de l'équité et de la réciprocité.

Réflexion faite, la considération de l'homme comme une machine dans le principe du taylorisme (OST) semble être dépassée pour le fondement de l'école des relations humaines. Le mouvement des Relations Humaines (RH) est né à son tour. Le Taylorisme, apparu au tout début du siècle dernier, considère l'opérateur au travail comme simple « main » qui exécute. Au fil des décennies qui suivent, le salarié a progressivement acquis le statut de « cœur » (RH) puis celui de « tête ». Ainsi, avec la prise en compte de sa totalité, vers le début des années quatre-vingt, l'homme a pu s'ouvrir au travail de groupe.

Schéma n° 4 : Illustration de l'implication de la « coopération »



Source : Auteur (2010)

Si l'homme au travail n'est plus seulement « une main » plus un « cœur » mais aussi une « tête », les individus peuvent s'exprimer, raisonner et donc comprendre à se coopérer ensemble (cf. Schéma ci-dessus). Cependant, nous considérons que l'homme est constitué par l'ensemble des organes et non l'ensemble des mains, du cœur et de la tête uniquement. De ce fait, la « coopération » est marquée par de nombreuses liaisons dans le système composé de plusieurs organes.

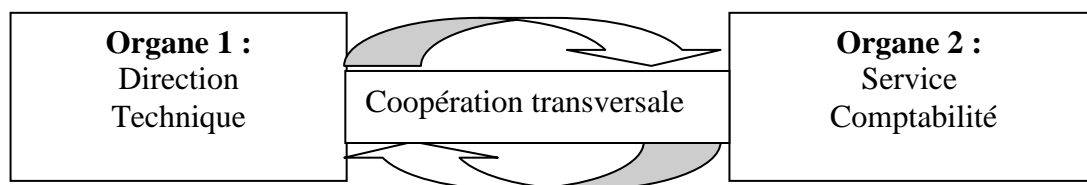
1-2-3 La « coopération transversale » et la structure organisationnelle

L'organisation se conçoit également dans le temps. A ce sujet, MINTZBERG (1982)²⁷ met l'accent sur les étapes du cycle de vie d'une organisation : la formation, le développement, la maturité et le déclin. Il paraît donc important d'anticiper les conséquences de ce cycle de vie et de parler d'une organisation susceptible de se renouveler dans une démarche de progrès. Ce sont la « coopération transversale » et la structure organisationnelle.

1.2.3.1 La « coopération transversale »

Les relations humaines apparaissent comme un facteur déterminant de la performance d'une organisation. L'existence des formes de relations transversales, qui suivent un cheminement informel, est reconnue au sein de l'organisation. Selon CAPUL Jean-Yves (1998, p. 60), ces transversalités correspondent à des formes d'organisation variées qui, par leurs caractéristiques communes, posent un problème de gestion spécifique : comment organiser le travail de compétences différentes en l'absence d'autorité hiérarchique commune ? C'est l'origine de la « coopération transversale » (cf. Schéma ci-dessous).

Schéma n° 5 : Exemple d'une « Coopération transversale »



Source : Auteur (2010)

Le développement de la transversalité entre fonctions, ou bien, entre services pose immédiatement la question de la «coopération». Il s'agit de faire travailler

²⁷ MINTZBERG Henry (1982), « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'Organisation, Paris.

un ensemble des personnes qui n'ont aucun lien hiérarchique entre elles, qui dépendent d'autorités différentes et qui, souvent, n'ont pas le même niveau hiérarchique.

Pourtant, le développement de pratiques coopératives n'est pas inné. Dans une organisation, la «coopération» revêt une dimension particulière. Si dans la théorie économique traditionnelle, la «coopération» s'oppose à la concurrence, dans l'entreprise, elle s'oppose plutôt à l'absence de relations et de communications, à la méconnaissance et à l'ignorance réciproque. L'existence de la «coopération», comme source principale d'efficacité, transparaît ainsi dans les références de plus en plus marquées par des modèles d'organisation japonais où domine le collectif de travail, lequel réalise une contribution qui excède la somme des contributions individuelles.

Dans le modèle « firme J. » établi par AOKI M. (1991), le travail de coordination n'est pas réalisé par l'intermédiaire des responsables hiérarchiques de chaque unité, mais directement entre les salariés des différentes unités opérationnelles, là où les informations pertinentes sont réunies.

Cette coordination horizontale repose notamment sur le partage des informations, la communication, la polyvalence des salariés et l'expérience qu'ils ont acquise à travers une mobilité qui est explicitement organisée dans l'entreprise.

Ainsi, la «coopération» entre les salariés permet une économie de la hiérarchie et une meilleure efficacité puisque les problèmes sont traités immédiatement par les acteurs concernés sans remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

L'information circule dans l'organisation par le biais de lignes de communication de différents types. Ces lignes relient des personnes qui constituent des groupes entre lesquels s'établissent des réseaux de communication internes. Il arrive qu'il y ait des communications qui ne sont pas prévues par des textes d'organisation. Elles naissent spontanément des nécessités du travail et des relations interpersonnelles. L'information peut circuler de façon discrétionnaire (c'est-à-dire non obligatoire).

Par conséquent, les fonctionnements transversaux cherchent ainsi à faire travailler ensemble des services qui sont interdépendants dans le processus productif. Les « coopérations transversales » sont alors justifiées, car elles peuvent améliorer la rapidité de transmission de l'information et surtout la flexibilité de l'entreprise.

1.2.3.2 Structure organisationnelle

- Définition

La structure désigne, au sens strict du terme, « l'architecture générale de l'entreprise, représentée schématiquement par un organigramme ». Dans une vision très large, il se définit comme « un ensemble de dispositifs, permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise ».

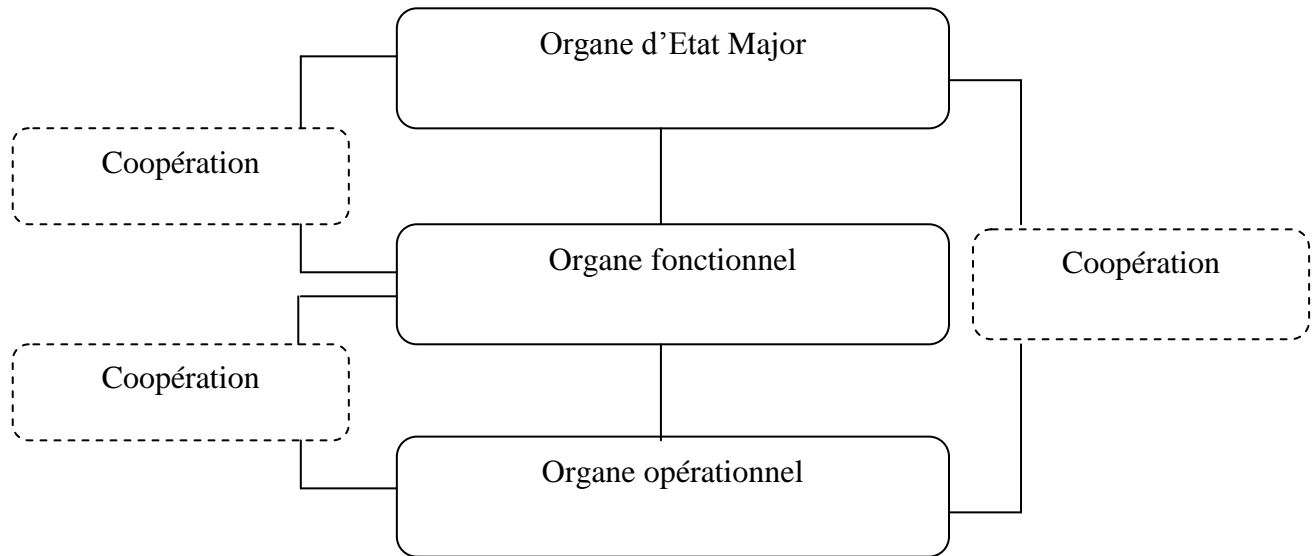
Cette définition de CHARPENTIER Pascal (1998, p. 3)²⁸ montre que la structure permet de déterminer de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre les unités, les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation.

- Caractéristiques d'une structure

La structure concerne l'agencement particulier des organes composant l'entreprise. Ces derniers sont généralement rangés en trois catégories principales selon toujours CHARPENTIER Pascal (1998, p. 3):

- « les organes **opérationnels** ou d'exploitation, participant directement à l'activité productive et commerciale de la firme comme les services de fabrication et de vente ;
- les services fonctionnels, assurant des activités de soutien aux organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée : finance, comptabilité et GRH ;
- les organes d'état major, chargés de missions particulières auprès des principaux responsables qu'ils conseillent et assistent dans la préparation de leurs décisions ».

²⁸ CHARPENTIER Pascal (1998), « L'entreprise et ses structures », in Management et organisation des entreprises, Cahiers français, n°287, juillet/septembre, pp.3-9.

Schéma n° 6 : Illustration de la « coopération » dans la structure

Source : Auteur (2010)

Selon le Schéma ci-dessus, il existe plusieurs types de « coopérations » entre les différents organes de l'entreprise : opérationnelle, fonctionnelle et de conseil. Une « coopération » opérationnelle est la relation classique de chef à subordonné. Les « coopérations » fonctionnelles désignent les relations entre les services spécialisés qui disposent de l'autorité et du pouvoir de décision dans leur domaine d'attribution (exemple : les politiques de personnel élaborées par la Direction des Ressources Humaines s'imposent à l'ensemble des services de l'entreprise). Les « coopérations » de conseil sont les relations entre un cadre hiérarchique et un spécialiste ou un service spécialisé, ce dernier n'ayant ni autorité sur le premier ni pouvoir de décision.

- **Modèles de structures**

Toute structure organisationnelle doit normalement favoriser la réalisation des stratégies de l'organisation et notamment la «coopération» de ses membres. MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda, (2004, pp. 54-55) proposent cinq modèles de structure : modèle objectivant (structure bureaucratique), modèle arbitraire (structure entrepreneuriale), modèle individualisant (structure adhocratique), modèle valoriel (structure missionnaire) et modèle conventionnaliste (structure professionnelle)

▪ **Modèle objectivant**

Dans ce modèle, on s'efforce d'expliciter, de manière systématique et la plus objective possible, les critères, les processus et la dimension de la GRH, dans une sorte d'uniformité de traitement de chacun des membres.

Par exemple les effectifs (et le recrutement en particulier) font l'objet d'une vision prévisionnelle ; des conventions collectives régissent les licenciements ; la culture d'entreprise est legaliste, l'évaluation s'appuie sur un système formalisé de description, d'analyse de postes, les entretiens individuels sur des critères standardisés ; les salaires sont au temps, il existe des dispositifs de participation et de représentation des salariés ; la communication est centralisée et formelle.

▪ **Modèle arbitraire**

L'informel domine dans les pratiques : aucun critère de décision et de gestion n'est explicitement défini. Ce modèle est caractérisé par une absence de gestion planifiée des effectifs, un fort « esprit maison », une formation essentiellement « sur le tas », des promotions fondées sur des critères informels (pas d'évaluation à proprement parler), un salaire à la pièce ou à la tâche, le déficit de systèmes de participation et de représentation des salariés et une communication centralisée et informelle.

▪ **Modèle individualisant**

Ce troisième modèle repose sur un principe d'individualisation de l'emploi (notamment la personnalisation des rémunérations). La notion de compétence est centrale. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est le pivot des autres pratiques de GRH :

- la promotion s'établit largement au mérite, sur la base d'une évaluation individuelle et d'un Management Par Objectif (MPO) ;
- le temps de travail peut être aménagé ;
- une culture forte fédère les membres autour d'un projet commun ;
- la communication est décentralisée, souvent horizontale (entre pairs) et informelle.

▪ **Modèle valoriel**

Le modèle valoriel repose sur un système de valeurs mettant en avant l'identification des membres d'une organisation à sa mission ou vocation. La GRH est un ensemble de pratiques peu articulées entre elles, et secondaires par rapport à ces mécanismes d'identification des valeurs. Toutes les actions sont tournées vers la mission de l'organisation. Les questions de salaire ou de promotion paraissent peu légitimes aux yeux des dirigeants. Les relations professionnelles sont absentes et les dispositifs de consultation portent essentiellement sur les choix de « doctrine ».

▪ **Modèle conventionnaliste**

Les critères de décision et d'action sont le résultat de « conventions », à savoir de décisions et de discussions collectives. Les recrutements, évaluations et promotions sont décidés collégialement, entre pairs. La communication s'effectue également entre pairs et de manière décentralisée. La co-décision (co-gestion) est de mise, et la plupart des dimensions de la GRH sont maîtrisées et négociées par les professionnels.

La dimension discriminante entre ces 5 modèles, qui explique leur lien avec les structures, est celle de la localisation du pouvoir : au sommet stratégique (modèle arbitraire), non identifiée (modèle valoriel), chez les opérateurs (modèles conventionnaliste), mixte (opérateurs et managers intermédiaires dans le modèle individualiste) et analystes alliés au sommet stratégique pour le modèle bureaucratique.

1.2.3.3 La « coopération » au niveau de la structure

La « coopération » entre les membres de l'organisation repose sur la mise en place de structures spécifiques.

La référence à l'analyse stratégique montre ainsi qu'une « coopération » entre les membres de services serait parfaitement vaine si les responsables hiérarchiques ne pratiquaient pas eux mêmes une réelle « coopération ». L'instauration de mécanismes d'incitation individuels ou collectifs, peut à première vue constituer un autre facteur favorable à la « coopération ».

Pourtant, si une structure spécifique permet aux « coopérations » de se développer, elle ne crée pas elle-même ces pratiques coopératives entre services ou unités différents. Chaque individu reste ainsi maître de son degré d'engagement et de participation. Cette difficulté est encore accentuée par le fait que les membres de ce type de structures sont les représentants de leur unité ou de leur service auprès des autres.

Le leader se reconnaît par l'exercice pratique de son autorité. Cette dernière concerne à la fois une action, une opération effectuée par le leader, et le rapport de celui-ci avec le groupe qu'il conduit. L'autorité du leader dépend non seulement de son pouvoir statutaire au sein d'une structure, de la position qu'elle occupe, mais aussi de sa capacité d'influence effective (MAISONNEUVE, 1999)²⁹.

Le leadership n'est plus considéré selon une perspective statique, comme c'est le cas lorsque l'on parle du supérieur hiérarchique, mais comme « un système de conduite requis par et pour le fonctionnement du groupe » (MAISONNEUVE, 1999, p. 60) comme une condition et une qualité dynamique de sa structuration.

Dans l'entreprise, le chef d'une équipe tient ses pouvoirs de leadership de cette organisation : le pouvoir lui confère le droit de commander et les moyens de se faire obéir. Il résulte un certain nombre d'attentes de comportements, non seulement du chef vis-à-vis des ses subordonnés, mais réciproquement de la part des subordonnés vis-à-vis du chef.

Selon MONIE Roger, (1986, p. 30), on peut tenir compte des valeurs des hommes pour les affectations, les paresseux étant orientés vers les postes à volume de travail facilement contrôlable, les désordonnés vers des travaux répétitifs, les agressifs vers des postes isolés. Il appartient aux hommes de s'adapter aux structures et non l'inverse.

Bref, les différentes approches sur la « coopération verticale » initiée par TAYLOR et sur « la coopération transversale » fondées dans le courant des relations humaines sont d'une importance capitale afin de démontrer que cette « coopération » permet de diminuer ou d'éliminer les risques liés au projet.

Pourtant, nous devons approfondir nos recherches sur la constitution de la « coopération ». C'est l'objet de la section suivante.

²⁹ MAISONNEUVE J. (1999), « La dynamique du groupe, Collection Que sais-je ? », PUF, 1^{ère} édition 1968, 13^{ème} édition corrigée, Paris.

Section2 : Constitution de la « coopération »

Comment constituer la « coopération ? Les courants des relations humaines mettent en exergue une forme de «coopération», en montrant l'existence d'une vie de groupe développant ses propres normes et référentiels. La «coopération» est générée par le besoin d'appartenance et de reconnaissance au sein d'un groupe qui développe ses propres normes et des objectifs partagés.

Pourtant, la «coopération» peut aussi exister pour elle-même en tant que porteuse d'identité et se renforcer autour du besoin d'appartenance (BERNOUX P. 1985)³⁰. En introduisant la notion d'identité, les finalités de ces stratégies de «coopération» ne sont **pas** alors le fruit de l'instrumentalisation du projet **mais** elles peuvent être un outil pour un groupe de se définir lui-même.

Nous allons voir successivement la constitution de la coopération au sein d'un groupe, puis selon la théorie des jeux en enfin dans les relations interentreprises.

2-1 La « coopération » au sein d'un groupe

Le groupe est considéré comme un centre d'analyse de la « coopération ». Mais, qu'est ce qu'un « groupe » ? Pourquoi le groupe a un rapport avec la « coopération » ?

2-1-1 Définition du groupe et son interaction à la « coopération »

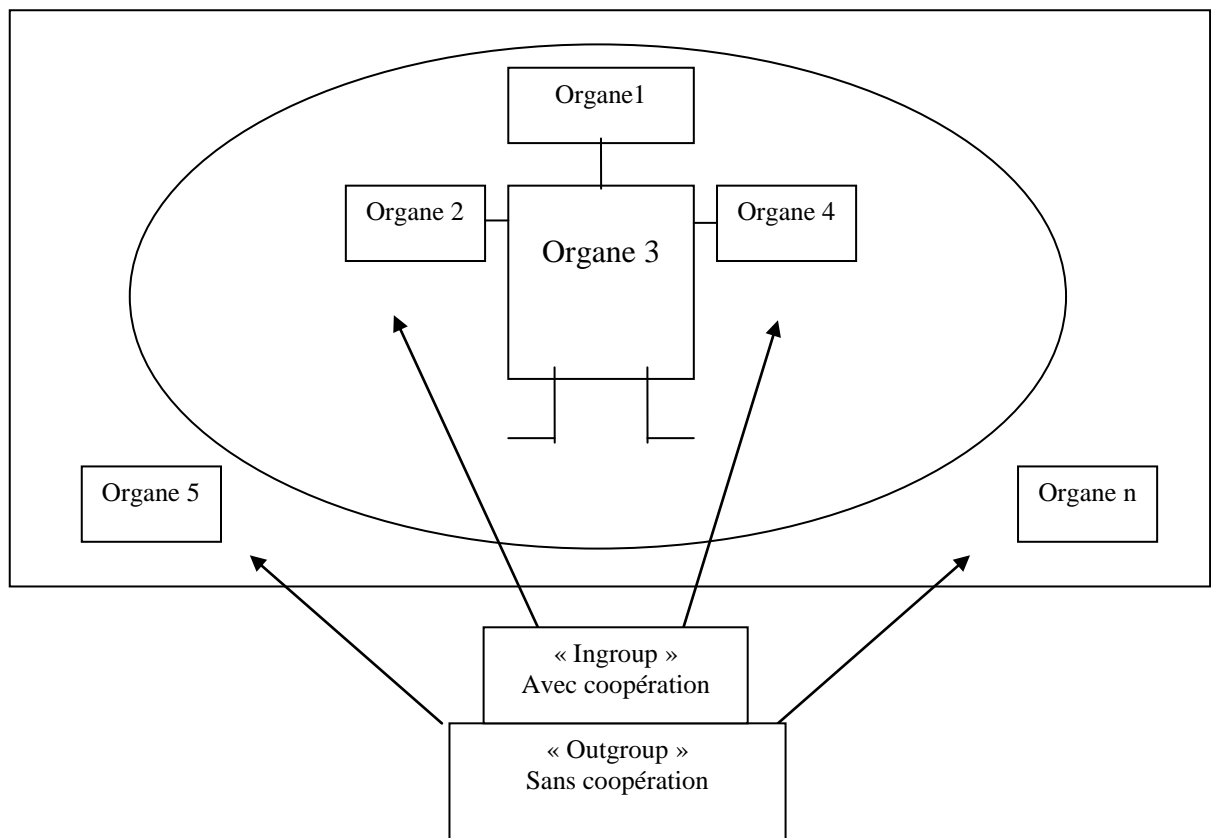
Ethymologiquement, le terme « groupe » vient du mot italien « gruppo » qui signifie au premier sens « nœud ». Il est utilisé comme terme technique dans les beaux arts, désignant plusieurs individus, peints ou sculptés, formant un sujet. Le mot se répand vite dans le langage courant et désigne un ensemble d'éléments, une catégorie d'êtres ou d'objets. La deuxième signification du mot groupe désigne un ensemble de personnes qui partagent une même condition ou les mêmes opinions, la même activité, en nombre restreint et en poursuivant des objectifs communs. Ce dernier sens nous intéresse car la «coopération» peut être également considérée comme une action

³⁰ BERNOUX P. (1985), « La sociologie des organisations », Editions du Seuil, 4ème édition corrigée, (1990).

collective finalisée au sein de ce groupe. Elle est donc du domaine de « l’agir ». Selon le [Dictionnaire Le Robert](#), « la coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d’un groupe ». Cependant Le Larousse ajoute une autre dimension, téléologique, dont le fait de « participer à une action collective ». La participation d’un individu à une tâche commune dans des relations de réciprocité ne se fait pas seulement dans la recherche d’un gain personnel ; elle permet aussi de construire un univers commun auquel il s’identifie.

Les développements théoriques de la dynamique de groupe nous éclairent quant à ses caractéristiques. Celui auquel il s’identifie s’appelle l’ « ingroup », ou groupe d’appartenance, tandis que les groupes dans lesquels il ne s’intègre pas constituent l’ « outgroup » (cf. Schéma ci-dessous).

Schéma n° 7 : Illustration de l’interaction des organes avec et sans « coopération »



Source : Auteur (2010)

Ce mécanisme d'auto-catégorisation permet d'accentuer les similitudes avec l' « ingroup » (le groupe d'appartenance), et dans le même temps, d'augmenter les

différences avec l'« outgroup » (le groupe auquel on n'appartient pas) (ELSBACH, 1999)³¹.

Or l'important dans le groupe est la structure d'interactions, dans un système fondé sur la volonté nécessaire de coopérer : le système d'interactions apparaît être la base du concept de « groupe » dans le sens où ce mot est employé en connexion avec les systèmes coopératifs. La «coopération» est ainsi au centre du fonctionnement de l'organisation.

Le développement des relations de «coopération» au sein d'un groupe n'est pas exempt de risques, notamment liés à la pensée de groupe, à l'agressivité vis-à-vis de «l'outgroup» et aux phénomènes de résistance au changement. En effet, non seulement la cohésion se trouve renforcée au sein du groupe lorsque celui-ci se sent menacé par l'extérieur, mais même en dehors de toute menace, le groupe peut spontanément exprimer sa solidarité en s'attaquant à ses voisins ou en recherchant des situations de compétition³².

Le groupement se définit comme une forme plus durable lorsque des personnes se réunissent régulièrement, que ce soit en petit nombre ou en grand nombre. Il répond à un intérêt commun de ses membres, mais en dehors de la réalisation des buts qui découlent de cet intérêt, les membres n'ont guère de liens ni de contacts.

2-1-2 Constitution de la « coopération » au sein d'un groupe

Deux expérimentations peuvent nous servir de base sur l'analyse de la construction de la «coopération» dans un groupe. La première concerne la recherche effectuée par MORENO Jacob appelée « sociométrie ». L'expérience de LEWIN consacrée à «Training group ou (T. group) » concerne la seconde application.

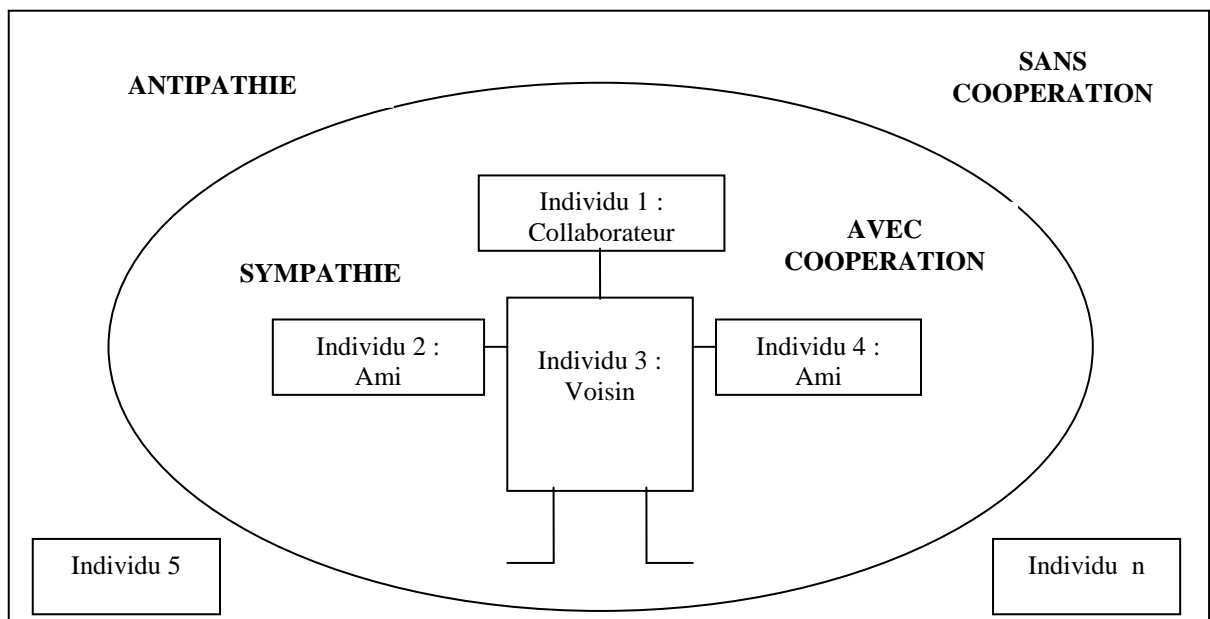
³¹ ELSBACH K. (1999), « An expanded model of organizational identification », Research in Organizational Behavior, vol. 21, pp. 163-200.

³² Une recherche sur la relation entre le conflit dans l'organisation et les réseaux montre l'impact de l'intensité des liens entre les groupes dans la diminution du nombre de conflit ; NELSON R.E. (1989), « The strenght of strong ties : social networks and intergroup conflict in organization », Academy of Management Journal, vol 32 n°2, pp. 377-401

2-1-2-1 La sociométrie selon l'approche de Jacob Moreno

C'est MORENO Jacob, psychosociologue américain d'origine romaine qui, vers 1925, donna le nom de « sociométrie » à une méthode capable de mesurer les rapports de sympathie et d'antipathie pouvant exister au sein d'un groupe. Cette technique consiste à demander à chaque membre du groupe de désigner ceux qu'il choisirait comme amis, comme voisins ou comme collaborateurs (cf. Schéma ci-dessous). Une fois recueillies, les données permettent d'établir un sociogramme qui récapitule sur une figure les relations existant au sein du groupe. Ainsi sont représentés les rejets, les divisions ou les conflits qui marquent la dynamique interne de ce groupe. MONIE Roger (1986, p. 20) s'associe à la recherche initiée par MORENO Jacob lorsqu'il dit qu'« il fallait trouver des instruments spécifiques de l'étude des groupes susceptibles d'en illustrer l'anatomie et la psychologie, la sociométrie arrivait à point nommé avec son instrument groupal : le sociogramme ». Ce sociogramme constitue ainsi une représentation graphique des relations au sein d'un groupe établie à partir de la méthode sociométrie, laquelle est considérée comme technique d'observation des relations à l'intérieur des groupes humains.

Schéma n° 8 : Illustration des individus avec et sans « coopération »



Source : Auteur (2010)

La «coopération» des membres du groupe est particulièrement mise en évidence dans l'analyse de la « sociométrie ». Selon MONIE Roger (1986, pp. 20-21), la relation établie entre plusieurs individus a plus d'importance, quant au résultat de leur action, que leur personnalité propre. Il ne s'agit pas de mettre côte à côte des hommes à fort potentiel, il faut organiser des correspondances harmonieuses et équilibrées. Celui qui agit finalement sera un autre « individu » : le groupe est le résultant de cet équilibre. Dans la logique de ces déductions, l'évaluation des individus perd de son intérêt.

Etant donné que la «coopération» est aussi dans le domaine d'une « œuvre commune », elle peut ainsi développer le travail collectif. Son évolution dans le travail est présentée comme le fruit d'innovations dans les formes de coordination des activités plus que de modernisations techniques « stricto sensu » selon CAPUL Jean-Yves, (1998, p. 75)³³. Le modèle de production repose sur des collectifs de travail où les règles s'élaborent en commun, où l'organisation est pensée comme résultat des interactions effectives entre acteurs. Cette forme d'organisation nécessite une coordination accrue car c'est dans l'interdépendance et la «coopération» que naît le contenu du travail. Quand la technique remplace l'homme pour des tâches standardisables, le travail humain se développe vers les fonctions relationnelles.

2-1-2-2 Le T. group selon LEWIN et le processus de « coopération »

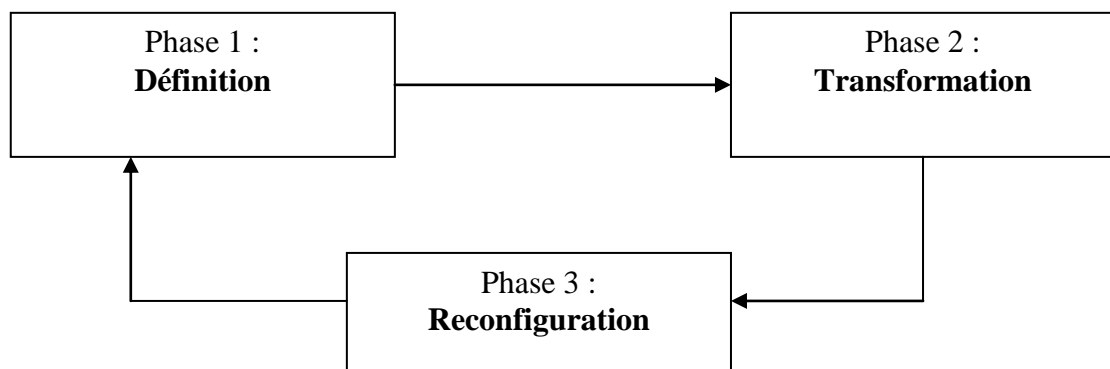
Le groupe fait partie du domaine de recherche de LEWIN. Il en fit l'expérience en 1946, d'abord par accident, puis systématiquement, en centrant des petits groupes sur eux-mêmes, en ne donnant pas d'autre objet à leur travail en commun que l'étude de leur propre existence et de leur propre évolution. Le « Training-group (T. group) », aussi appelé groupe de diagnostic, « est un groupe fermé sur lui-même, isolé du monde extérieur, sans chef, ni organisation, ni programme, qui n'a d'autre objet que d'exister, à titre expérimental, pendant quelques jours » (MONIE Roger, 1986, pp. 21-23). Cette technique va de l'utopie individuelle à l'organisation collective. Selon

³³ CAPUL Jean-Yves (1998), « Management et organisations des entreprises », Cahiers Français – La documentation française, Paris, 112p.

MARION Stéphane et SENICOUR Patrick (2003, p.43)³⁴, « la création d'une organisation se déroule selon un continuum partant de l'émergence de l'idée, par nature immatérielle, dans l'esprit du promoteur individuel ou en petite équipe ». Cela a pour but d'aboutir après certaines périodes à l'organisation sociale constituée par le groupement.

Selon DOZ Y., (1996)³⁵, le processus de «coopération» au sein d'un groupe peut être donc distingué en trois étapes. La première est la phase de définition et d'initiation entre les membres du groupe. La deuxième phase : c'est cette étape, qualifiée de transformation, qui est celle de la signature des contrats. La troisième phase est celle de la reconfiguration des conditions initiales (cf. Schéma ci-après).

Schéma n° 9 : Illustration du processus de « coopération » à partir du concept du DLOZ Y.



Source : Auteur (2010)

Les termes de la «coopération» se précisent ainsi sans cesse dans ce processus cyclique.

Une analyse sur le « T. group » de LEWIN vu par MONIE Roger, (1986, pp. 21-23) montre que la constitution de la «coopération» est imprévisible mais l'expérience a permis de vérifier qu'elle est pleine d'énergie.

Le « T. group » donne le plus souvent un éclairage très fort et très particulier sur le comportement dans la relation aux autres.

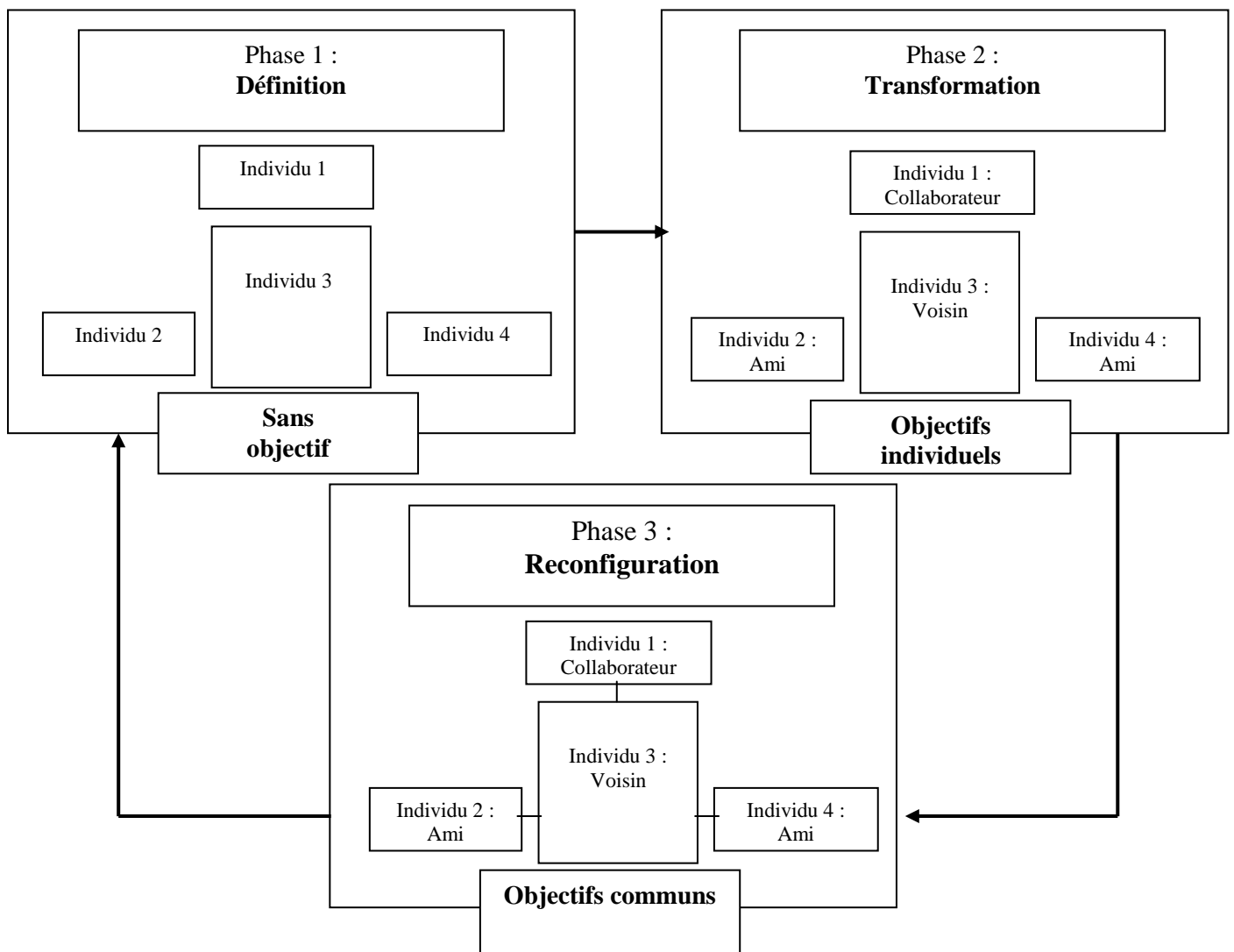
³⁴ MARION Stéphane et SENICOUR Patrick (2003), « Plan d'affaires : réponses aux l'usage du créateur d'entreprise », Les éditions de l'ADREG.

³⁵ DOZ Y. (1996), « The evolution of cooperation in strategic alliance: initial conditions or learning process », Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83.

Toute application (du « T. group ») à des individus non prévenus ou non protégés relève de l'expérimentation « sauvage », qui peut se retourner contre ses auteurs. La pratique du « T. group » peut éclairer sur les conséquences profondes des actes professionnels de ses membres tout en les préparant à être l'objet de réactions émotionnelles inattendues.

Il apparaît ainsi que les relations coopératives sont dépendantes de l'histoire des relations personnelles. Ces relations coopératives se construisent dans le temps suivant la nature et la répétition des interactions. Les modèles processuels sur la « coopération » entre organisations décrivent ainsi des boucles de rétroaction endogènes au processus et comportent trois phases dans le processus coopératif de définition (sans objectif), de transformation (objectifs individuels) et de reconfiguration des relations de « coopération » (objectifs communs) ; ces dernières s'alimentent ainsi elles-mêmes et déterminent leur futur (cf. Schéma ci-après).

Schéma n° 10 : Illustration du processus de « coopération » au sein d'un groupe



Source : Auteur (2010)

Ce phénomène de «coopération» se traduit notamment par le système d'alliances entre acteurs, lorsque les solutions ne sont pas détenues par une seule personne, mais par plusieurs individus.

Prolongeant les observations de la « sociométrie », le « T. group » souligne l'importance de la relation dans le comportement. Convergeant avec les constatations de la « sociométrie », les développements du « T. group » n'ont pas eu davantage d'application pratique immédiate.

2-1-3 Le groupe et le conflit

C'est dans le cadre du groupe que des conflits entre les membres apparaissent souvent. Le conflit peut être à l'intérieur du groupe comme mécanisme d'influence ou bien à l'extérieur du groupe comme mécanisme d'agressivité. S'il porte en lui le risque de rupture des actes de «coopération», il est aussi une forme essentielle d'intégration. Le conflit peut être en lui-même la résolution des tensions entre les contraires, une voie qui mène à une sorte d'unité même si elle peut être passée par la destruction de l'une des parties. Le rapport au leader ou au chef est alors indispensable pour orienter l'action du groupe.

Le conflit tient ainsi une place paradoxale dans la « coopération communautaire ». Nous verrons ultérieurement ce type de coopération.

La persistance d'un groupe dans le temps résulte d'un effort de création permanente, puisqu'il lui faut sans cesse trouver les moyens appropriés à la résolution de ses conflits internes indépendamment du choix des moyens adaptés à l'accomplissement de la tâche.

2-2 La « coopération » selon les théories des jeux

La théorie des jeux, théorie mathématique développée en 1944 par VON NEUMAN ET MORGENTHAU a pris une importance considérable en sciences sociales. La théorie des jeux est une théorie interactive de décisions. Elle se consacre essentiellement aux principes des comportements (coopératifs ou non coopératifs) des personnes engagés dans une situation de jeux dont l'objectif est la maximisation des grandeurs personnelles ou collectives.

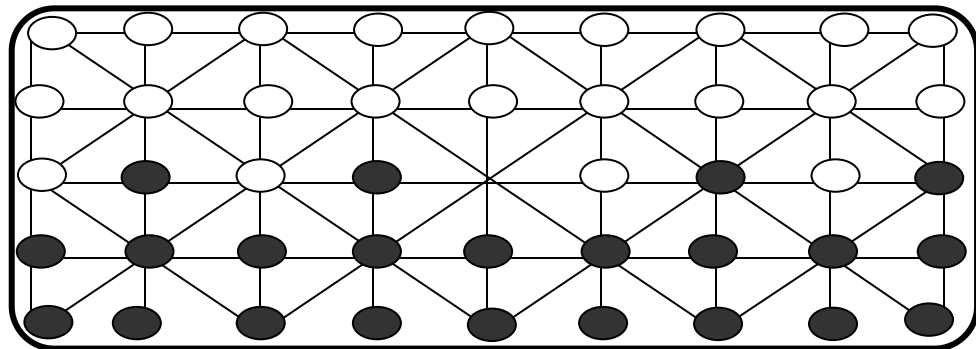
2-2-1 Les jeux non-coopératifs

La théorie des jeux non coopératifs a pour but d'étudier les comportements d'individus égoïstes et opportunistes qui choisissent à chaque instant l'action qui leur donne la satisfaction maximale. Cette théorie des jeux étudie également la manière dont les individus rationnels règlent des situations conflictuelles. VON NEUMAN John³⁶ et MORGENSTERN Oscar³⁷ ont déjà étudié la situation des jeux non coopératifs basée sur le conflit. Outre l'existence de ce conflit, nous estimons qu'il est nécessaire d'étudier les issues du jeu en tenant compte des stratégies et des préférences des joueurs sur les issues. Prenons le cas du jeu de « Fanorona », un jeu pratiqué à Madagascar. Les détails sur les règles de jeu peuvent être consultés en ANNEXE 11. Cependant, ce jeu nécessite l'utilisation des stratégies et des préférences sur les issues.

2-2-1-1 Issue du jeu de « Fanorona »

Le « Fanorona » est montré à l'aide d'un tableau composé de cinq rangs et de neuf colonnes, sur lequel on dispose 44 pierres (pions), de deux couleurs différentes (voir le schéma ci-après).

Schéma n° 11 : Plateau de jeu de « Fanorona »



Source : Auteur (2010)

³⁶ VON NEUMAN John (1903-1957) : principal fondateur de la théorie des jeux. Ce mathématicien d'origine hongroise qui s'est installé aux Etats-Unis en 1931, a produit de nombreux travaux sur des ensembles, la mécanique quantique et la logique mathématique. Il a également participé à divers projets militaires, en particulier la mise au point de la bombe atomique.

³⁷ MORGENSTERN Oscar (1902-1977) : cet économiste d'origine autrichienne s'est installé aux Etats unis en 1935 où il a enseigné jusqu'à 1971. En 1944, il a publié en association avec VON NEUMAN J, l'ouvrage fondateur de la discipline Théorie des jeux et comportement économique.

L'issue du jeu de « Fanorona » consiste à capturer les pions de l'adversaire en s'en approchant ou en s'en écartant. Un joueur est donc gagnant à condition qu'il arrive à capturer tous les pions de son adversaire ou à garder un nombre de ses pions supérieur par rapport à celui de son opposant à la fin de la partie.

2-2-1-2 Stratégies et préférences des joueurs sur les issues

Pour éliminer les pions de son adversaire, chaque joueur de « Fanorona » a le droit, au moins, d'avancer ou de faire une marche en arrière un pion à chaque croisement disponible. Mais pour une manche, il ne peut pas revenir à un croisement libre, ni avancer deux fois ou plus sur une même ligne.

Chaque joueur dispose ses préférences pour les issues. Il s'agit, entre autres, de « donner à manger pour éliminer », c'est-à-dire, offrir à l'adversaire la possibilité d'éliminer un ou quelques pions pour gagner. Le franc-jeu constitue, en conséquence, une des particularités du « Fanorona ». Cependant, le fait de donner ne signifie pas forcément coopérer. L'entrée en coopération se fonde sur une décision unilatérale d'un joueur de coopérer au risque que l'autre joueur en profite à son détriment pour agir de manière opportuniste. Cette « donation » de la part d'un joueur manifeste la prépondérance du lien social sur l'opportunisme au-delà d'un égoïsme réfléchi. De plus, tout ce qui est gagné par l'un est perdu par l'autre et vice-versa.

2-2-2 Les jeux coopératifs

Généralement, un jeu est coopératif si les individus peuvent communiquer et s'engager à prendre certaines décisions. Dans le cadre de la théorie des jeux coopératifs, il est nécessaire d'analyser l'issue du jeu et la coalition ainsi que les situations sociales des joueurs.

2-2-2-1 Issue du jeu

Le jeu coopératif offre la possibilité aux joueurs de se concerter et de s'engager à coopérer. Comme dans les jeux non-coopératifs, il existe un ensemble d'issues à stabilité (en général), mais vis-à-vis des groupes de joueurs. Contrairement

aux jeux non-coopératifs, il n'y a pas de détails sur la manière dont les groupes se forment ni sur la manière dont ils prennent leurs décisions.

Notons que les préférences des individus, à la fois en situation de risque et de conflit, sur les issues comportent généralement une certaine dépendance mutuelle.

Encadré n° 2 : Exemples de conflits avec dépendance mutuelle

Ce sont les cas des grèves, des négociations commerciales, des discussions des criminels, des conflits de classe, des otages. Pour ces derniers, les preneurs d'otage et les proches de la personne en otage souhaitent les uns comme les autres que la négociation finisse.

Source : Auteur (2010)

La dépendance mutuelle ne signifie pas un accord amical, mais simplement un comportement qui accorde aux deux parties, un résultat relativement satisfaisant.

2-2-2-2 La coalition et les situations sociales des joueurs

Comment analyser la manière dont les agents coopèrent, ou bien peuvent coordonner leurs décisions dans différentes configurations stratégiques ? Le jeu coopératif, selon LECOMTE Jacques (1999)³⁸, se trouve dans une situation où les joueurs ont des intérêts strictement identiques.

Dès que le jeu compte plus de deux joueurs, ceux-ci peuvent envisager de former des *coalitions*, en coopérant, d'une certaine façon (chacun ayant toujours pour objectif, néanmoins, de maximiser son gain personnel). La théorie des jeux coopératifs s'intéresse à ce type de situation ; plus précisément, elle prend pour point de départ les individus et toutes les coalitions qu'ils peuvent éventuellement former – sans préciser comment ils le font et comment leurs gains sont partagés entre leurs membres. VON NEUMANN et MORGENSTERN ont été à l'origine de la théorie des jeux coopératifs. Ils voulaient l'utiliser pour rendre compte de certaines formes d'organisation sociale existantes. La théorie des jeux coopératifs a donc un rapport avec la théorie des situations sociales.

³⁸ LECOMTE Jacques (1999) « La théorie des jeux », Revue Problèmes économiques, N°2.599.

Cette théorie des situations sociales a été initiée par GREEBERG (1990) pour représenter et étudier les environnements sociaux. GREENBERG étudie également des types de comportement. En particulier, il a défini et étudié, pour une situation sociale, le comportement optimiste et le comportement conservateur.

En effet, GREENBERG a appliqué la théorie des situations sociales aux formes classiques de jeux : la forme extensive, la forme normale et la forme caractéristique. Cette application lui a permis de montrer que chaque type de comportement conduisant à une notion classique de solution d'un jeu est, pour une certaine situation sociale associée au jeu, un comportement optimiste ou conservateur.

2-2-3 Une situation mixte

Une situation mixte est faite à la fois de lutte et de «coopération». Les décisions prises par un agent affectent directement la satisfaction d'autres agents. Les individus peuvent alors coopérer ou non.

Pour le jeu en situation mixte, nous allons étudier les stratégies et les conventions dans le jeu en commençant par le cas du dilemme prisonnier.

2-2-3-1 Le dilemme prisonnier

Le dilemme prisonnier, c'est le jeu le plus connu et le plus discuté par les spécialistes. Il se présente de la manière suivante : deux suspects sont arrêtés pour un délit grave et le juge d'instruction souhaite obtenir leurs aveux.

Tableau n° 1 : Le dilemme prisonnier

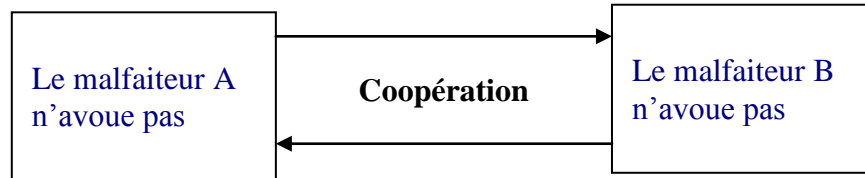
		Malfaiteur B	
		Avoue	N'avoue pas
Malfaiteur A	Avoue	A=5 ; B=5	A=0 ; B=10
	N'avoue pas	A=10 ; B=0	A=2 ; B=2

Source : CAHUE Pierre (1993)

Il s'entretient séparément avec chacun d'eux et leur explique que si aucun n'avoue, on ne pourra retenir contre eux que le port d'armes, ce qui leur vaudra une condamnation réduite : deux ans de prison. Si les deux avouent, ils seront condamnés à

cinq ans de prison et si un seul avoue, il est relaxé, tandis que son complice écope de la peine maximale, soit dix ans de prison. Nous pensons que la possibilité de la coopération des malfaiteurs se présente donc sous la forme suivante.

Schéma n° 12 : Illustration d'une forme de « Coopération » des malfaiteurs



Source : Auteur (2010)

Cette situation est particulièrement troublante car, bien que l'intérêt commun des malfaiteurs soit de ne pas avouer, chacun a personnellement intérêt à avouer.

2-2-3-2 Jeux et stratégies

On propose à deux personnes, A et B, d'écrire « oui » ou « non » sur une feuille de papier. Au moment du choix, la communication est impossible et aucune des deux personnes ne peut observer le choix de l'autre. Les feuilles écrites sont confiées à une tierce personne, qui annonce les réponses.

Tableau n° 2 : Jeux et stratégies

		Joueur B	
		Oui	Non
Joueur A	Oui	2 2	0 3
	non	3 0	1 1

Source : CAHUE Pierre (1993)

Cette matrice de gains se lit de la manière suivante. Dans chaque case, le chiffre à gauche correspond au gain du joueur A pour les actions correspondant à la ligne et à la colonne afférant à la case, et le chiffre à droite correspond au gain du joueur B. Par exemple, si les joueurs A et B écrivent « oui » en même temps, chacun obtient 2 points.

Dans un jeu statique, une stratégie comprend évidemment une décision unique. Une stratégie est un plan de décisions qui définit l'ensemble des décisions que le joueur doit prendre.

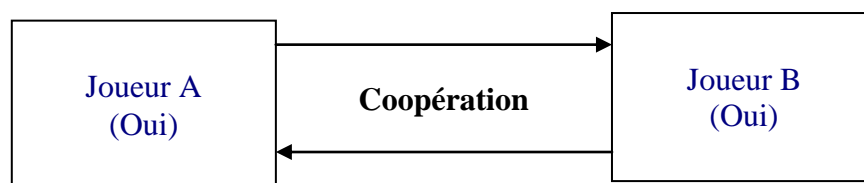
A noter que dans le cadre de la théorie des jeux non coopératifs, les décisions ne sont pas coordonnées.

2-2-3-3 Les conventions

Le fait que les individus soient souvent confrontés aux mêmes situations stratégiques peut les conduire à sélectionner un équilibre particulier.

Ce jeu admet deux équilibres de NASH John³⁹ en stratégies pures, correspondant aux combinaisons de stratégies (oui, oui) et (non, non). Nous considérons que si les joueurs acceptent de perdre chacun un point et par contre de gagner deux points par personne, la forme de « coopération » se présente comme suit :

Schéma n° 13 : Illustration d'une forme de « Coopération » des joueurs



Source : Auteur (2010)

L'équilibre (oui, oui) est évidemment préférable pour chaque joueur. Il est utile de mettre en place une convention qui induit les joueurs à sélectionner le meilleur équilibre de NASH.

³⁹ NASH John (né en 1928) : considéré comme l'un des mathématiciens les plus promoteurs de l'après-guerre, il a publié en 1949, à l'âge de 21 ans, une recherche qui lui vaudra le prix Nobel d'économie en 1994. Ce travail améliorerait considérablement la théorie de John von Neuman en montrant l'importance des jeux caractérisés non seulement par le conflit, mais par la possibilité de gains mutuels.

2-2-4 La meilleure stratégie : « donnant-donnant » selon AXELROD Robert

La réflexion dans le cadre de la «coopération» entre individus a été profondément renouvelée par AXELROD Robert⁴⁰. Il a invité des spécialistes de la théorie des jeux et des passionnés d'informatique à lui soumettre des programmes pour un tournoi sur ordinateur de dilemme prisonnier, chaque partie comptant 200 coups. Il a reçu soixante seize programmes, dont certains très complexes. C'est en fait le plus simple. La stratégie « Donnant-donnant » (appelé Tit for tat) est également la plus performante. Elle commence par coopérer, puis repère systématiquement ce qu'a fait l'autre joueur au coup précédent («coopération», s'il y a eu «coopération», défection, s'il y a eu défection). Ce programme ne gagne pas toujours, mais il est toujours bien placé. Au final, il gagne, non pas en faisant mieux que l'autre, mais en obtenant des points avec qui coopère. En effet, avec « Donnant-donnant », le programme qui choisit de coopérer, aboutit à un résultat bénéfique pour les deux, alors que si l'un opte pour la défection, le résultat s'avère funeste pour les deux.

Selon AXELROD R. (1992), « ce qui rend possible l'apparition de la «coopération», c'est le fait que les joueurs peuvent être amenés à se rencontrer à nouveau ». La conclusion globale qu'il tire de ce tournoi informatique est que la «coopération» peut émerger dans un monde d'égoïstes en absence de pouvoir central.

En considérant l'illustration relative au « Dilemme prisonnier » et en se basant sur la théorie du comportement coopératif, on constate que si l'approche coopérative analyse la cohérence des décisions d'un groupe, l'analyse non coopérative étudie la cohérence des choix individuels.

2-3 La « coopération » interentreprises

2-3-1 Les coordinations : hiérarchie, marché et coopération

L'existence de plusieurs agents économiques conduit à déterminer les modes de coordinations appropriées. Nous distinguons ici trois formes de coordination : la hiérarchie, le marché et la «coopération»

⁴⁰ AXELROD R., (1992), « Donnant-donnant, théorie du comportement coopératif », Odile Jacob, Paris.

La forme de coordination par la hiérarchie est marquée par la présence de l'autorité du supérieur vis-à-vis de subordonné. Selon MINTZBERG (1982), toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires, la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour assurer la cohérence. La coordination désigne ainsi l'ensemble des règles, conventions, routines mises en place par l'organisation pour permettre le bon fonctionnement des services et unités. Dans une certaine mesure, il s'agit bien d'assurer par là une cohésion entre les membres de l'organisation. Cette organisation n'aurait été que la simple somme de petits groupes à l'intérieur desquels il fallait établir les meilleures relations, avant de les faire s'accorder entre eux, ou tout au moins, de les faire converger de façon synergique (MONIE Roger, 1986, pp. 23-24).

Cette forme de coordination fait référence aux notions de structure et de pouvoir. Pour cela, la première composante de la structure d'une organisation peut être définie comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »⁴¹. Nous allons nous référer à l'illustration suivante concernant la deuxième (c'est-à-dire le pouvoir).

Encadré n° 3 : Exemples du pouvoir de Rakoto sur Pierre

Le pouvoir de Rakoto sur Pierre est la capacité de Rakoto d'obtenir de Pierre qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de Pierre.

Source : Auteur (2010)

Une source du pouvoir est le contrôle exercé sur les ressources d'incertitude affectant la poursuite des objectifs d'une organisation.

La «coopération» est un mode de coordination distinct de la hiérarchie et du marché parce qu'il est intrinsèquement dynamique. La question de la «coopération» n'est donc pas nouvelle mais le détour effectué par MINTZBERG (1982) ne relève pas totalement la confusion, puisqu'il apparaît qu'une «coopération» correspond toujours à

⁴¹ Définition de Henry Mintzberg, cité par CAPUL, Jean-Yves (1998, p. 3).

une forme de coordination des actions des uns et des autres. Il importe donc de préciser davantage la nature de la «coopération».

La «coopération» s'assimile à des événements « chauds » autour de la dynamique de négociation, caractérisée par le prix pour la première dynamique (marché) et par le lien de subordination pour la seconde.

2-3-2 La « coopération » inter firmes vue par RICHARDSON

La dichotomie marché/firme fondée par COASE (1937)⁴² et reprise par WILLIAMSON (1985 ; 1990)⁴³ a été remise en cause par RICHARDSON (1972)⁴⁴ en distinguant, au sein des relations de marché, deux types de relations, les pures transactions de marché, d'une part, les transactions de «coopération», d'autre part. Si COASE a permis d'imposer la firme comme objet d'étude pertinent pour l'analyse économique, c'est à RICHARDSON qu'il convient d'attribuer la reconnaissance de la «coopération» inter firmes. La «coopération» inter firmes est définie comme suit par cet auteur (1972, p. 886) : « l'essence des accords de «coopération» est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation – et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie – quant à leur conduite future ». De manière plus précise, RICHARDSON (1972), dans cet article fondateur dépasse la vision coasienne du marché et de la firme, en montrant que la dichotomie firme (régulée par l'autorité), et marché (régulé par le système des prix) ne permet pas de saisir des relations interentreprises. Il analyse la division du travail entre marché, entreprise et «coopération» interentreprises. Il particularise les activités⁴⁵ « similaires » et les activités « complémentaires ». Les premières correspondent aux activités qui demandent les mêmes compétences⁴⁶ pour être entreprises. Les organisations vont alors tendre à se

⁴² COASE R. H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, 4, novembre, Traduction française: La nature de la firme", *Revue française d'économie*, II, hiver 1987.

⁴³ WILLIAMSON O. (1985), « The Economic Institution of Capitalism », The Free Press.
WILLIAMSON O. (1990), « The Firm as a Nexus of Treaties: an introduction », in M. Aoki, B.GUISTAFFON et O.E. WILLIAMSON (éd), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London.

⁴⁴ RICHARDSON G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, New York.

⁴⁵ Le terme "activité" étant entendu dans son extension sémantique maximale, car il désigne non seulement les activités de production, mais la recherché/développement, le marketing.

⁴⁶ La notion de compétence revoyant aux savoirs, expériences et qualifications

spécialiser dans les activités pour lesquelles leurs compétences particulières leur procurent des avantages comparatifs. Quant aux activités complémentaires, elles représentent différentes phases d'un processus de production, et doivent être coordonnées. RICHARDSON (1972) dégage, en effet, trois mécanismes et trois lieux de coordination de l'activité économique selon le tableau ci-dessous: la direction (organisation), le mécanisme des prix (marché) et la planification ou concertation ex ante («coopération»). Pour lui, la coordination est achevée à travers la «coopération» quand deux ou plusieurs organisations indépendantes s'entendent pour élaborer leurs plans à l'avance (concertation ex ante).

Tableau n° 3 : Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques chez RICHARDSON

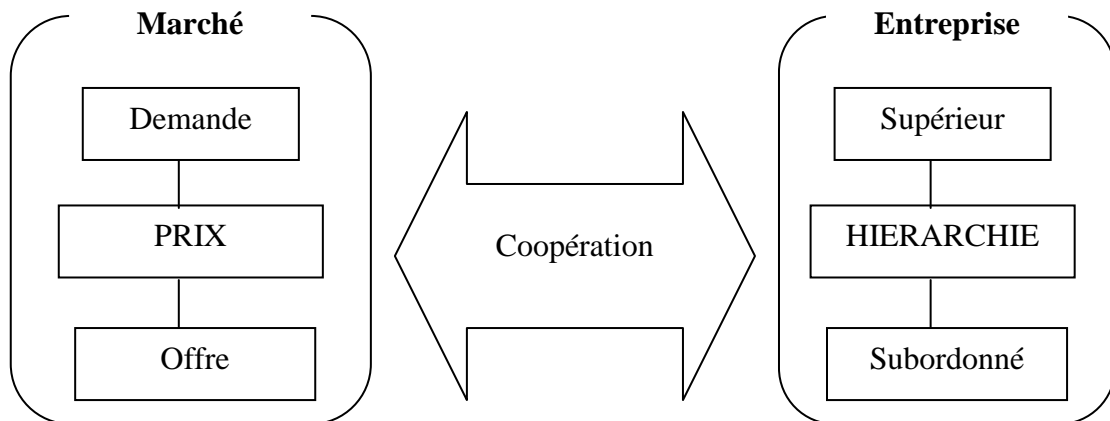
		Relations interentreprises	
Lieux de coordination Mécanismes de coordination	Firme	Coopération	Marché
Direction	X		
Concertation ex-ante		X	
Prix			X

Source : RICHARDSON (1972)

L'analyse de RICHARDSON (1972) montre que le recours au marché s'impose pour les activités ne nécessitant pas une coordination ex ante. Alors que pour les activités complémentaires très proches, une coordination, à la fois qualitative et quantitative, ex ante, est nécessaire entre les organisations.

Dans sa publication de 1972, RICHARDSON envisage les « coopérations » comme des formes d'organisations à part entière, mode de coordination « *ex-ante* » d'activités complémentaires ou concurrentes et relevant donc de logiques complémentaires ou additives. Néanmoins, chez RICHARDSON (1972), l'additivité telle que nous la définissons est surtout envisagée par la coordination d'activités dites « semblables ».

Schéma n° 14 : Illustration de la «coopération» au niveau du marché et de l'entreprise



Source : Auteur (2010)

Si la coordination existe toujours dans l'entreprise, on trouve rarement de la «coopération». Il est donc nécessaire de bien distinguer ces deux notions. Une certaine ambiguïté existe en effet comme en témoigne la description par AOKI de la coordination horizontale, car lui-même comme ses nombreux commentateurs l'associent au développement d'une véritable «coopération» entre unités opérationnelles. Les sociologues ont par ailleurs montré que la coordination prescrite exigeait elle-même une certaine dose de «coopération» entre les agents pour fonctionner. Toutefois, l'existence d'une «coopération» assurant le respect des règles de coordination fixées n'épuise pas autant le thème de la «coopération».

2-3-3 Mutations des « coopérations » interentreprises

HEITZ Michèle (2000) présente dans son article des jalons permettant de saisir les formes et les évolutions des « coopérations » interentreprises. L'auteur offre une grille de lecture des « coopérations » intégrant les dimensions de variété et de variabilité. Cette grille de lecture a une portée fédératrice des principales théories et analyses qui se sont penchées sur les « coopérations ». Avant une formalisation des principales caractéristiques des mutations de la «coopération», prenons d'abord le cas des Petites et Moyennes Entreprises (PME) malgaches sur les priorités des entreprises en matière de réformes et d'actions d'appui.

Encadré n° 4 : Exemple de la défaillance de la relation coopérative entre les PME et les établissements financiers à Madagascar

Dans un contexte de contraction de la demande à Madagascar et de vive concurrence entre les entreprises sur le marché local, celles-ci notamment les PME devraient moderniser leurs équipements pour réduire leurs coûts unitaires et améliorer leur productivité. Face au besoin impératif de modernisation et d'investissement :

- Une proportion massive, soit 75% des PME, ressentent un certain manque d'intérêt ou de confiance des banquiers à l'égard des industriels perçus comme une clientèle « à risque » et offrant insuffisamment de garanties ;
- Face au complexe des normes et procédures bancaires, près de 60% des PME éprouvent des difficultés importantes pour montrer leurs dossiers de financement ;
- 45% des PME et notamment les jeunes promoteurs se heurtent à l'insuffisance d'instruments financiers adaptés à leur taille et à leurs besoins ;
- Près de 30% des moyennes entreprises déplorent l'inexistence ou l'insuffisance d'instruments financiers spécifiques aux PME

Source : Auteur (2010) avec les données de l'INSTAT

Cette illustration montre la défaillance de la relation coopérative entre les PME et les banques ou institutions financières. C'est pour cette raison que l'on peut considérer le développement des alliances non seulement dans le cadre de la logique coopérative entre les PME et les banques mais également au niveau de la concurrence.

La littérature propose un certain nombre de classifications ou typologies des alliances qui peuvent également être prises en compte dans la grille de lecture proposée par HEITZ Michèle (2000, p. 75). Considérons, à titre d'exemple, la typologie de DUSSAUGE R, GARRETTE B. (1995)⁴⁷ qui distinguent les alliances entre les concurrents :

- Les alliances de co-intégration qui correspondent aux cas où « des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera ensuite intégré dans leur produit propre » ;
- Les alliances de pseudo-concertation : « un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires » (exemple : alliances dans l'aérospatiale, dans l'armement) ;

⁴⁷ DUSSAUGE R., GARRETTE B. (1995), « Alliances stratégiques : mode d'emploi », Revue Française de Gestion, n° 85, septembre/octobre.

- Les alliances complémentaires : « sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente ». Ces alliances fonctionnent sur le principe de la recherche d'un actif complémentaire pour créer un nouvel avantage concurrentiel (logique additive) pour chacun des partenaires.

Nous distinguons tout d'abord deux grandes logiques de réseau qualifiées de logiques additives et de logiques de complémentarité.

La logique additive est considérée au sens de la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée. Le résultat de cette mise en commun de moyens est profitable à chacun des partenaires. Les théories transactionnelles (WILLIAMSON O., 1975 ; 1985)⁴⁸ et leurs dérivés comme la théorie de l'agence se situent typiquement dans le cadre des logiques de complémentarité, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des « coopérations » par le biais des relations de transaction (logique de complémentarité), au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. C'est le bilan des coûts internes / coûts externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non.

Il en va de même pour la théorie de l'interdépendance des ressources qui aborde les relations interentreprises sous l'angle de la « nécessité » de trouver des ressources dont l'entreprise ne dispose pas et qui interviennent dans son activité propre. Les analyses de type transactionnel y jouent un rôle notoire (réseaux transactionnels ou réseaux d'orchestration), d'où un positionnement du côté des logiques de complémentarité.

Pourtant, l'analyse d'AOKI (1986, 1988)⁴⁹ est une réfutation des travaux de WILLIAMSON. Pour cet économiste, la quasi-intégration qui est considérée comme une évolution majeure de la « coopération » interentreprises constitue non seulement une forme d'organisation stable, mais de plus, elle permet de générer une « quasi-rente relationnelle ». Pour démontrer la supériorité de cette forme organisationnelle (la quasi-

⁴⁸ WILLIAMSON O. (1975), « Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications », The Free Press.

⁴⁹ AOKI M. (1988), « Information, Incentives and Bargaining Structure », in the Japanese Economy, Cambridge University Press, Cambridge and New York.

intégration) par rapport au marché et à l'organisation, la démarche d'AOKI se présente comme suit. Il a construit et fait une comparaison des caractéristiques de la firme américaine (« firme A ») et la firme japonaise (« firme J »). L'objectif principal de son travail est de « comparer l'efficacité de deux structures informationnelles de la firme au niveau de la coordination des décisions opérationnelles entre unités (ateliers) reliées dont les conditions de coût sont incertaines » (AOKI, 1986, p. 971). Il oppose ainsi l'organisation de la « firme A » à la quasi-intégration de la « firme J ». La quasi-intégration correspond à une troisième piste d'allocation des ressources tandis que les deux autres sont constituées par le marché et par la firme.

En somme, la notion sur la constitution de la « coopération » dans un groupe, le concept de la « coopération » selon la théorie des jeux (tout en distinguant la pure « coopération », le pur conflit et la situation mixte ainsi que la meilleure stratégie basée sur le principe « donnant-donnant ») et enfin la base de la « coopération » dans les relations interentreprises, nous ont poussé à déterminer les caractéristiques de la « coopération ».

Section3 : Caractéristiques de la « coopération »

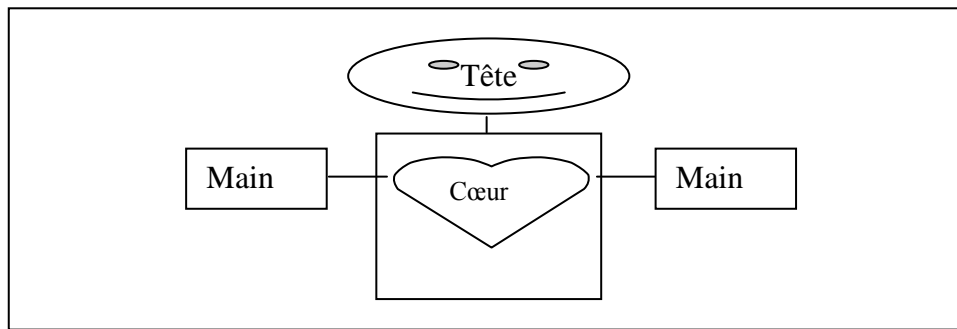
Nous allons déterminer les caractéristiques de la coopération dans trois principales formes. Il s'agit de la « coopération organique », puis de la « coopération complémentaire et enfin de la « coopération communautaire ».

3-1 La « coopération organique »

Le fonctionnement du corps constitue un exemple concret mis en évidence par FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili, (2004)⁵⁰ pour expliquer la « coopération organique ». Les organes d'un corps sont à la fois différenciés par les fonctions et très interconnectés et unis dans leurs finalités.

⁵⁰ FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004), « Renforcer la cohérence d'une équipe : Diriger et déléguer à la fois », Dunod, Paris.

Schéma n° 15 : Illustration de la «coopération organique»



Source : Auteur (2010)

Par analogie, le corps c'est l'organisation. Selon LIVIAN (1998)⁵¹ : « Une organisation est un système dont la dynamique est le résultat des interactions entre une structure fonctionnelle, des ressources humaines et physiques et des systèmes de gestion, formels et informels, et dont l'efficacité peut être mesurée par sa capacité à satisfaire aux objectifs ». C'est donc dans cette organisation qu'il existe « un groupe d'individus qui poursuivent des objectifs personnels et qui cherchent en elle un terrain propice pour les atteindre » d'après FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004, pp. 22-31).

Pourtant, concilier les objectifs d'une organisation et les aspirations de ses membres, et maintenir durablement une dynamique de «coopération», est pratiquement une mission impossible.

La problématique qui nous intéresse ici part du postulat qu'aucun membre d'une entreprise ne travaille de façon durable dans le sens des objectifs généraux de son entreprise s'il ne travaille en même temps au service de ses propres objectifs. S'il n'arrive pas à concilier les intérêts de son entreprise avec les siens, ou bien il trahira son entreprise en se servant d'elle pour atteindre ses objectifs personnels au détriment des objectifs organisationnels, ou bien il sacrifiera ses propres intérêts pour un temps, et se sentira rapidement trahi.

Des visions peuvent s'opposer sur le thème de la convergence des objectifs ou de la solidarité dans une entreprise

Un autre problème émerge lorsque ces individus ne se sentent pas suffisamment solides économiquement ou psychiquement pour être des entrepreneurs indépendants. Comme ils ont besoin de la protection d'une entreprise pour se

⁵¹ LIVIAN Y.-F. (1998), « rganisation. Théories et pratiques », Dunod, Paris.

développer individuellement, ils préfèrent s'associer à une œuvre collective pour atteindre mieux leurs propres objectifs de développement personnel. Ils sont disposés à assumer pleinement leurs responsabilités, utiliser efficacement leurs capacités d'entreprendre pour innover et faire tous les efforts nécessaires pour se réaliser au travers leurs succès, en échange d'une sécurité dans leur évolution de carrière.

Cette vision peut être qualifiée de « convergence des résultats individuels » et c'est l'origine de la « coopération organique ou solidarité organique ». Si chaque membre de l'organisation atteint les résultats individuels sur lesquels il s'est engagé, l'organisation dans son ensemble considère cela comme un succès satisfaisant.

3-2 La « coopération complémentaire »

Il est alors inutile de rappeler que la « coopération » est caractérisée par les relations des individus au sein de l'organisation. Pour BASSETTI Ann-Laure (2002, p. 135)⁵², c'est l'individu qui conditionne le fonctionnement de l'organisation. De même, il représente également une source de création de valeur. L'action de coopérer, dans la complémentarité des ressources et la rationalité calculatoire, est ici au centre de l'analyse.

3-2-1 Complémentarité des ressources individuelles

La première raison d'être de la « coopération complémentaire » est justifiée par la complémentarité des ressources individuelles. L'interdépendance des intérêts individuels est ici fondée sur la complémentarité des ressources. L'individu coopère ainsi avec d'autres individus qui ont des objectifs interdépendants. Dans cette optique, il est alors primordial de s'intégrer dans l'équipe. Pourtant, FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili, (2004, pp. 19-20) précisent qu'il est difficile d'obtenir la cohésion et la cohérence au sein d'une équipe. Ainsi, la cohérence d'une équipe est considérée comme sa capacité à distribuer et à différencier les responsabilités entre ses membres, mais aussi à travailler de manière coopérative, en intégrant ces responsabilités des uns et des autres. La cohésion d'une équipe implique de partager des

⁵² BASSETTI Ann-Laure (2002), « Gestion du changement, gestion de projet : convergence – divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », Thèse de doctorat, Ecole Nationale supérieure d'Arts et Métiers (ESAM) Centre de Paris.

idéaux et des buts communs et de favoriser la convergence des efforts en direction de ces idéaux et de ces buts. Ces auteurs insistent sur la cohésion et l'intégration dans le travail. Prenons le cas de Pierre au moment sa prise de poste de travail.

Encadré n° 5 : Exemple de Pierre au moment de sa prise de poste

Pierre va prendre en charge un nouveau poste de travail. Pourtant, il ne sait pas exactement ce que l'on attend de lui. Face à cette situation, il existe plusieurs alternatives. (1) Il peut recourir à certaines sources d'informations mais aucune n'est réellement fiable. (2) Il peut également demander à Rakoto, son supérieur, les missions qu'il lui confie, les objectifs qu'il lui fixe, les erreurs à ne pas commettre ou, au contraire, les actions qui vont dans le bon sens. Mais l'expérience montre que la communication n'est pas facile entre Rakoto et le subordonné. (3) Il peut étudier la fiche de définition de son poste mais elle n'existe pas toujours et elle est habituellement descriptive, technique, et statique. (4) Il peut aussi dialoguer avec son prédécesseur s'il est disponible. Il peut demander à ses futurs collaborateurs ce qu'ils attendent de lui. Il peut enfin se référer à l'expérience accumulée dans ses postes antérieurs mais ces postes ne sont pas toujours identiques. Ce n'est pas suffisant pour le responsable d'avoir une connaissance plus fine, précise, et objective de sa situation de travail pour mieux comprendre ce qu'il doit faire. (5) Il peut comprendre les processus qui se mettent en marche dans son esprit quand il se trouve confronté à une situation pour la comprendre et pour agir. Il peut prendre conscience de ses réflexes et de ses schémas mentaux, c'est-à-dire ses suppositions, ses hypothèses, ses postulats, ses convictions, ses principes, ses obligations et ses certitudes.

Source : Auteur (2010)

Capacité de communication, objectif commun et volonté personnelle fondent ainsi la «coopération» dans l'organisation, où l'équipe est l'unité élémentaire de travail.

Cette approche montre que la répartition d'une tâche commune dans des relations de réciprocité, au sein d'une organisation, peut se réaliser du fait de la complémentarité de ces ressources individuelles.

La «coopération complémentaire » est donc une alliance ayant des intérêts convergents. Cette alliance se traduit, selon DAMERON S. (2000, p. 31)⁵³ par la composition de groupes formels ou informels dans l'organisation.

⁵³ DAMERON S. (2000), « Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

3-2-2 Rationalité calculatoire

La rationalité calculatoire constitue la deuxième composante de la « coopération complémentaire ». La décision de coopérer dépend donc d'un calcul rationnel de l'individu. Selon DAMERON S. (2000, p. 31), celui-ci participe dès lors qu'il en retire une satisfaction et c'est la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins de ses employés qui est la source de leur «coopération».

La « coopération complémentaire » étant générée par le calcul, et l'intérêt individuel, la question de l'incitation des individus à coopérer entre eux devient centrale, chacun cherchant à augmenter sa zone de pouvoir au détriment de celle des autres s'il le faut.

La « coopération complémentaire » se déploie ainsi dans un cadre **comportant** des contraintes liées à la hiérarchie. Suivant la notion sociologique, elle est générée par une stratégie de gain de pouvoir comme moyen pour accéder à certaines ressources détenues par d'autres acteurs.

La « coopération complémentaire » est issue de la division économique du travail, où, pour mener à bien une tâche, les individus doivent mettre en commun leurs ressources. Elle repose sur le calcul coût/ bénéfice de l'échange coopératif où chacun cherche à maximiser ses profits.

Certains contrats selon les théories des organisations permettent de construire théoriquement cette forme de « coopération complémentaire ». Suivant une perspective historique, la recherche des mécanismes de la «coopération» se concentre dans un premier temps sur la relation entre employeur et employés, notamment avec les analyses de TAYLOR F. (1911).

Alors que dans un deuxième temps, la mise en place de structures qualifiées de « coopératives complémentaires » dans l'organisation reflète l'intérêt croissant pour le développement de relations de «coopération» au sein d'une organisation.

3-3 La « coopération communautaire »

Le bouleversement du concept de l'entreprise uniquement axé sur l'unité de production (selon l'approche de l'OST) vers un groupement humain (concept de l'école des relations humaines) conduit à une autre vision de l'organisation en tant que

communauté. C'est « un espace de consensus, d'intégration, de protection, dans lequel tous les membres ont souhaité entrer pour vivre pleinement avec les autres et partager une culture et des valeurs communes », selon FIOLE Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004, pp. 22-31). Le concept de la «coopération» dite « communautaire » peut être justifié par la constitution de l'identification sociale et la nécessité de la solidarité des individus.

3-3-1 La « coopération communautaire » fondée sur l'identité sociale

L'identification sociale naît de la reconnaissance réciproque des partenaires. Elle dépend donc étroitement de la nature des relations de pouvoir dans l'espace d'interaction et de la place qu'y occupent l'individu et son groupe d'appartenance. L'identité s'appuie ensuite sur un lien communautaire, c'est-à-dire marqué par l'homogénéité, des relations de proximité et l'existence d'objectifs communs (CABIN P., 1998)⁵⁴.

Cette notion d'identité sociale met ainsi en relation, d'un point de vue cognitif, l'individu et le groupe. L'individu définit lui-même les groupes auxquels il appartient et adopte les comportements stéréotypés suivant le mécanisme d'auto-catégorisation.

Suivant la perspective de la « coopération communautaire », les individus coopèrent donc entre eux pour fonder, développer et assurer la survie du groupe auquel ils appartiennent. De même, ce groupe agit pour prouver à lui-même qu'il existe et pour se faire reconnaître des autres.

La « coopération communautaire » peut donc trouver son fondement dans le processus d'identification sociale, c'est-à-dire marqué par l'homogénéité, dans des relations de proximité et l'existence d'objectifs communs. La «coopération» est alors un moyen pour un individu de montrer son appartenance à un groupe.

L'outil d'identification sociale est donc un lien cognitif établi par l'individu entre son identité personnelle et l'identité qu'il attribue au groupe. La définition d'une identité sociale se construit à partir des interactions sociales et suit une

⁵⁴ CABIN P. (1998). « Le tribus professionnelles », in J.-C. RUANO-BORBOLAN (coord), L'identité, l'individu, le groupe, la société, Sciences Humaines éditions, 1998, pp. 193-198.

double voie, l'auto-catégorisation et la comparaison sociale (HOGG M.A. et ABRAMS D., 1988)⁵⁵

En effet, si l'identité est le fruit de mécanismes psychologiques individuels, elle résulte aussi de l'ensemble des interactions sociales dans lesquelles l'individu est impliqué (LIPIANSKI E-M., 1998)⁵⁶.

Si l'identité personnelle s'appuie sur l'intériorisation du social, réciproquement le social s'élabore aussi par la projection des attributs de l'individualité au groupe. De même, l'identification sociale est favorisée lorsqu'elle valorise l'estime de soi du fait de la nature relationnelle et comparative de l'identité. Plus que le fondement de l'unité d'une communauté, l'identité d'un groupe est la résultante des processus d'identification et de distinction par lesquels les membres cherchent à fonder la cohésion du groupe et à marquer sa position par rapport à d'autres groupes.

Les individus coopèrent avec le groupe auquel ils se réfèrent pour créer et maintenir une identité perçue comme favorable. Ce comportement coopératif dépend du jugement sur le statut organisationnel de l'individu. Ce jugement prend deux formes. L'individu évalue à la fois le statut de l'organisation à laquelle il appartient et son propre statut dans l'organisation. Pour s'identifier à un groupe de travail, l'individu doit désirer être membre de cette équipe à travers ce qu'elle représente mais aussi avoir un positionnement au sein de ce groupe qu'il perçoit comme avantageux. Il sera alors fier d'en faire partie et s'estimera respecté (LEMKE S. & WILSON M. (1998)⁵⁷. Dans ce cas, « ceux qui pensent avoir un statut organisationnel avantageux coopéreront avec l'organisation. Ils sont motivés pour le faire dans le but de promouvoir et de maintenir leur identité sociale favorable. » (TYLER T.R., 1999)⁵⁸.

⁵⁵ HOGG M.A. et ABRAMS D. (1988), « Social identification: a social psychology of intergroup relations and group processes », Routledge.

⁵⁶ LIPIANSKI E-M. (1998), « Comment se forme l'identité des groupes », in J-C. Ruano-Borbolan (coord), L'identité, l'individu, le groupe, la société, Sciences Humaines édition, pp. 143-150.

Mêmes références : le sociologue MEAD G.H. fut l'un des premiers, en 1934, à poser que la conscience de soi n'est pas une pure production individuelle, mais résulte de l'interaction entre mécanismes psychologique et facteurs sociaux. Comment se forme l'identité des groupes, in J-C. Ruano-Borbolan (coord), 1998, L'identité, l'individu, le groupe, la société, Sciences Humaines édition, pp. 143-150.

⁵⁷ LEMKE S. & WILSON M. (1998), « Putting the "team" into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice », Human Relations, vol. 51, n°7, pp. 927-944.

⁵⁸ TYLER T.R. (1999), « Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective », Research in organizational behavior, vol. 21, pp. 241-246.

3-3-2 Solidarité des individus

Etant donné la constitution de l'identité sociale, la « coopération communautaire » s'observe alors dans le domaine du groupe auquel l'individu dépend. Le modèle de l'appartenance au groupe en revanche suppose que le besoin d'appartenance au groupe est un aspect très important de la vie sociale. Les individus veulent être traités comme des membres éminents des groupes durables. Ils attachent de l'importance à la justice procédurale. La « coopération communautaire » est, en effet, perçue comme un outil de construction de la solidarité du groupe et assure la solidité des liens entre ses membres. Le modèle renvoie ainsi au besoin de socialisation de l'individu et donc à la forme de « coopération » que nous avons qualifiée de communautaire.

C'est pourquoi, pour entrer dans une communauté, FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004, pp. 22-31) affirment qu'il faut solliciter de l'individu l'abnégation et l'humilité, la foi et l'obéissance pour se dépouiller de son individualisme et accepter de se soumettre aux règles éthiques de la communauté, aux valeurs acceptées par tous. Les objectifs individuels disparaissent en faveur des objectifs communautaires.

Toutefois, l'organisation doit demander la mobilisation des énergies individuelles pour éviter un conformisme paralysant et maintenir en vie une capacité d'innovation et de créativité. Quand la communauté se développe, chaque individu se développe.

La solidarité qui inspire cette vision peut être qualifiée de convergence des valeurs collectives ou de solidarité communautaire. Comme dans une communauté, les rôles tendent à être semblables, uniformes, interchangeables. On élimine les particularités des individus ; on recrute des personnes dont les profils de comportement sont similaires et inspirés par un idéal partagé ; on impose un modèle de comportement commun et unitaire. Pour que les individus ne s'épanouissent pas dans la routine et dans la conformité, il faut apporter à la communauté une énergie novatrice.

Si c'était la notion de base de la « coopération », nous allons voir dans le point suivant la gestion des risques de projet fondée sur la « coopération ».

Encadré n° 6 : Résumé du premier chapitre de la première partie

Quels peuvent être les concepts de la « coopération » ?

Depuis longtemps, plusieurs chercheurs et auteurs ont essayé de montrer leurs points de vue sur la « coopération » (voir tableau ci-après) :

Tableau n° 4 : Concepts de la « coopération »

Concepts de la « coopération »		Exemples des références
La « coopération » : du taylorisme à l'école des relations humaines	Coopération verticale : Coopération entre le supérieur et le subordonné dans une unité	TAYLOR (1911)
	Coopération transversale : Coopération des personnes qui n'ont aucun lien hiérarchique entre elles, qui dépendent d'autorités différentes et qui, souvent, n'ont pas le même niveau hiérarchique.	MASLOW Abraham (1954) ; MC GREGOR (1960) ; HERZBERG F. (1971) ; CAPUL Jean-Yves (1998) ; MAISONNEUVE (1999) ; MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda (2004).
Constitution de la « coopération »	La « coopération » au sein d'un groupe Constitution de la « coopération » dans un groupe à partir des expérimentations sur la « sociométrie » et le « T. group ».	MORENO Jacob (1925) ; LEWIN (1946) ; MONIE Roger (1986).
	La « coopération » selon les théories des jeux Distinction entre la pure « coopération », le pur conflit et la situation mixte.	AXELROD R. (1992) ; LECOMTE Jacques (1999).
	La « coopération » interentreprises - Coordination « <i>ex-ante</i> » d'activités complémentaires ou concurrentes - Coopération constituée par les alliances de co-intégration, les alliances de pseudo-concertation et les alliances complémentaires.	RICHARDSON (1972) ; WILLIAMSON (1985 ; 1990) ; DUSSAUGE R, GARRETTE B. (1995) ; HEITZ Michèle (2000)
Caractéristiques de la « coopérations »	La « coopération organique » Coopération inspirée à partir du fonctionnement des organes du corps qui permet de favoriser la convergence des résultats individuels.	FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili, (2004)
	La « coopération complémentaire » Alliance caractérisée par la complémentarité des ressources et la rationalité calculatoire des individus.	DAMERON S. (2000) ; BASSETTI Ann-Laure (2002) ;
	La « coopération communautaire » Consensus, intégration et protection pour vivre pleinement avec les autres et pour partager une culture et des valeurs communes. Ce concept peut être justifié par la constitution de l'identification sociale et la nécessité de la solidarité des individus.	CABIN P., (1998) ; TYLER T.R. (1999) ; FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004) ;

Source : Auteur (2010)

A l'issue de notre recherche sur la « coopération », nous avons pu distinguer trois formes de « coopération » : la « coopération organique » la « coopération complémentaire » la « coopération communautaire ».

CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES DE PROJET FONDÉE SUR LA « COOPÉRATION » DE L'EQUIPE

Dans un projet, les risques peuvent être insignifiants, c'est-à-dire, qu'ils sont sans effets remarquables. Autrement dit, il s'agit des risques dont les conséquences ne sont presque pas aperçues. Si le risque ne cause pas assez de dégât, il peut être appelé « risque mineur ». Dans le cas contraire, on peut dire que le risque est « majeur » car la probabilité de pertes pour le projet est considérable. Cependant, si la situation est alarmante à cause d'importantes pertes éventuelles et si l'on n'arrive plus à la maîtriser, on serait en présence d'une perte totale, et le risque devient « catastrophique ». Combinée avec les catégories énoncées, la notion de temps est aussi très importante pour catégoriser les risques. On peut distinguer, tout d'abord, le risque lointain s'il ne se produit qu'après une période plus longue ; ensuite, le risque moyen si la probabilité de son apparition est à moyen terme ; puis le risque proche quand il est susceptible de se produire à court terme et enfin, le risque immédiat quand le risque peut se produire présentement.

Pour gérer les risques d'un projet donné, quel que soit leurs niveaux ou leurs catégories, il est nécessaire de pratiquer des méthodes efficaces basées sur la « coopération ». Ces méthodes seront distinguées d'une part, au cours de la conduite du projet et de l'autre part, lors du suivi et de l'évaluation du projet. Cependant, il est primordial de savoir la relation entre la gestion des risques et la « coopération ».

Section1 : Relation entre la gestion des risques et la « coopération »

Nous pensons que la gestion des risques nécessite une « coopération » entre le principal et l'agent. Par ailleurs, la « coopération » peut en effet être assimilée à une relation d'agence selon l'étude de CHARREAUX G. (1987). L'auteur définit la relation d'agence comme « un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque », ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent.

Dans un premier temps, nous allons montrer dans cette section que la gestion des risques dans le cadre du transfert et du partage des risques est liée à un système de coopération entre les parties prenantes. Dans un deuxième temps, nous verrons l'engagement de « coopération » entre le principal et l'agent dans le contrat.

1-1 La « coopération » lors du partage et du transfert des risques

1-1-1 La « coopération » dans le cadre du partage des risques

Le partage des risques signifie que les parties assument une portion du risque. Ce système a gagné en popularité ces dernières années. Il permet de réduire les risques et même, dans certains cas, diminuer les coûts.

Encadré n° 7 : Exemple du partage de risques entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur

Le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur s'avèrent inefficaces et improductifs face à un risque de coûts élevés. Ce risque provient du conflit inévitable entre les coûts que devra assumer le maître de l'ouvrage et les profits que réalisera l'entrepreneur. Il s'agit d'une situation « gagnant-perdant ». Le conflit d'intérêts apparent prédispose le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur à se méfier l'un de l'autre. Comme le maître de l'ouvrage est sur ses gardes, il tente d'exercer un contrôle excessif sur la performance de l'entrepreneur, remet en question la moindre de ses requêtes de modification des plans ou du budget et le force à respecter l'entente qui les lie en le privant des sommes d'argent qui lui reviennent. L'entrepreneur, de son côté, exploite les failles du contrat. Il dissimule ou manipule alors des renseignements ou profite de l'ignorance du maître de l'ouvrage pour gonfler ses estimations et facturer du travail inutile.

Le système de « coopération » est relatif au partenariat entre un propriétaire et des entrepreneurs. Dans ce cas, un développement continu des processus d'amélioration est suscité afin d'encourager les entrepreneurs à trouver des moyens innovateurs de mettre en œuvre un projet.

En effet, le propriétaire et les sous-traitants assument à parts égales le coût du risque et les avantages apportés par le nouveau procédé.

Source : Auteur (2010)

En effet, la « coopération » est bien plus qu'une liste d'objectifs et de procédures ; c'est un état d'esprit et une philosophie sur la façon de faire avec d'autres organisations. Le « coopération » est également une forme de partenariat où tous les participants à un projet s'engagent à collaborer et à faire preuve de respect et confiance. Nous considérons que « le projet de partenariat transforme les intervenants de la relation contractuelle en une équipe cohérente et coopérative. Leurs objectifs communs et les procédures qu'ils ont établies permettent de régler les différends de manière efficace. »⁵⁹ Selon CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007), l'idée de « coopération » s'est naturellement imposée quand on s'est rendu compte que les traditionnels rapports d'opposition gagnant-perdant entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur aboutissent systématiquement à une situation perdant-perdant coûteuse pour toutes les parties. La « coopération » suppose que les parties ont en commun suffisamment d'objectifs pour tabler sur une relation de collaboration.

1-1-2 La « coopération » dans le cadre du transfert des risques

Le transfert des risques signifie que tous les risques sont à transférer à un tiers. C'est une pratique courante. Le contrat à forfait constitue un exemple classique où un propriétaire transfère le risque à un entrepreneur. L'entrepreneur comprend que sa société paiera pour tout risque qui se matérialisera. C'est pourquoi une compensation pécuniaire pour le facteur de risque sera ajoutée au prix soumissionné au contrat. Avant de transférer le risque, CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007) expliquent que le propriétaire détermine l'entrepreneur qui, à ses yeux, sera le plus en mesure d'en limiter l'occurrence. Il vérifie aussi si l'entrepreneur est capable d'aborder les coûts éventuels. L'entrepreneur doit bien connaître les responsabilités qui lui incombent quand il accepte d'absorber un risque.

⁵⁹ COWAN Charles, GRAY et LARSON, (1992), Projet partenerning, Project Management journal, vol. 12, n°4, décembre 1992, pp. 5-15.

Encadré n° 8 : Exemple de transfert de risques dans le cas de l'assurance

Nous considérons que l'assurance constitue une façon de transférer un risque. Les événements à risque peu probables et à conséquences graves comme les catastrophes naturelles sont plus faciles à décrire et à assurer. Les cautionnements définitifs, les engagements formels et les garanties constituent d'autres instruments financiers utiles au transfert des risques. Cependant, dans la majorité des cas, la définition des événements à risques et les conditions d'un projet avec un courtier d'assurance s'avère généralement coûteux et difficile.

Source : Auteur (2010)

La réalisation du transfert des risques nécessite une forme de « coopération » entre les parties. Cette « coopération » est souvent régie par un contrat. Pourtant, le contrat est essentiellement incomplet afin d'assurer son potentiel d'adaptabilité.

Encadré n° 9 : Exemple de transfert de risques dans le cas de contrat de travail entre Rakoto et Pierre

Pierre, en tant que salarié, conclut un contrat de travail avec son employeur Rakoto. Il est évident que le contrat de travail conclu « ex ante » entre Rakoto et Pierre ne peut pas garantir « ex post » que le pari initial sera validé au cours du temps, compte tenu, d'une part, des aléas extérieurs qui peuvent venir perturber le bon déroulement de la relation de travail et, d'autre part, de l'incertitude liée à l'asymétrie d'information. Cette double incertitude et l'existence de la rationalité limitée et des comportements opportunistes débouchent sur des litiges.

La contractualisation de la « coopération » ne s'arrête pas, au moment de la signature du contrat ; elle s'allonge, se précise et se transforme tant que l'échange de ressources complémentaires est nécessaire. Elle se construit dans la répétition des interactions.

Le transfert de risques de Rakoto à Pierre ou de Pierre à Rakoto s'est matérialisé dans leur contrat de travail.

Source : Auteur (2010)

La «coopération» montre donc l'histoire des relations interpersonnelles. Autrement dit, le « contrat coopératif » débouche sur un contrat personnalisé. Ce type de contrat s'impose également, selon WILLIAMSON (1986)⁶⁰, lorsque « la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes, de telle sorte qu'elles constituent des relations personnalisées durables prenant en compte les caractères des partenaires. Ces relations s'organisent autour de normes qui se construisent progressivement et qui, plus que l'accord initial (qui peut exister ou non), règlent les rapports entre les parties ». C'est un contrat dans lequel les parties maintiennent leur autonomie mais sont bilatéralement et conséquemment dépendantes. L'identité (de chacune des parties) importe. (WILLIAMSON, 1991, p. 280).

La spécificité de ce type de contrat est d'être fondamentalement incomplet et d'assurer une certaine flexibilité, notamment par le recours à l'arbitrage d'un tiers.

C'est donc dans la dynamique de négociation que se construit la «coopération». Eclairée par le principe de négociation, la notion de «coopération» prend toute son autonomie par rapport à la hiérarchie et au marché. Elle est plus qu'une forme intermédiaire, hybride, qui ne peut être comprise que par sa position médiane entre les deux modes canoniques de coordination; sa nature intrinsèquement dynamique dans le processus de négociation lui donne une caractérisation propre. L'exécution du contrat reste exogène aux relations entre acteurs. C'est ainsi que SALAIS R. (1989) nous explique les limites de l'analyse contractuelle. L'approche contractuelle n'arrive pas, en effet, à rendre compte de ce que la bonne exécution des engagements puisse être endogène à la relation. Les démarches contractuelles apparaissent fondamentales dans le développement de relations coopératives : elles assurent une interdépendance minimum des objectifs individuels et se réalisent dans des contrats néoclassiques, fondamentalement incomplets, soumis à des renégociations, pouvant faire l'objet d'arbitrage, et où l'identité des parties compte. La négociation est en effet une «série d'entretiens et de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire »⁶¹. Un accord sur des règles de transfert des risques autorise des échanges d'information et facilite la «coopération» dès lors qu'elle s'avère productive que la

⁶⁰ Cette idée est également reprise par CORIAT Benjamin et WEINSTEIN O. dans son ouvrage « Les nouvelles théories de la firme » (1995), p. 60

⁶¹ Dictionnaire Le Larousse

défection. C'est une stratégie conditionnelle « donnant-donnant » modélisée par AXELROD (1984): « on coopère si l'autre fait de même »⁶². Suivant le dilemme du prisonnier, cette stratégie conditionnelle s'avère plus efficace que la «coopération» systématique. On est donc ici dans le cadre de la rationalité calculatoire de la « coopération complémentaire ».

La coopération, dans le cadre du transfert des risques, peut entraîner des problèmes dans les cas où :

- les éventualités non prévues par le contrat ne feront pas l'objet de négociations ultérieures ;
- les contrats ne peuvent pas faire appel à un tiers, un arbitre, chargé de déterminer les actions appropriées dans des situations non explicitement stipulées dans le contrat ;
- il est impossible de conserver une relation strictement bilatérale selon deux manières différentes. D'une part, on ne peut pas attribuer à l'une des parties le pouvoir de décision dans les situations non prévues contractuellement, sachant que l'autre partie dispose du droit de rupture de contrat, éventuellement à un certain coût. D'autre part, l'une des parties ne peut pas prendre le contrôle de capital de l'autre.

1-2 La « coopération » entre le principal-agent dans le contrat

En considérant les organisations⁶³ comme des « nœuds de contrats » écrits ou non, JENSEN ET MECKLING (1976) et FAMA et JENSEN (1983)⁶⁴ fondent le « contrat coopératif » entre le principal et l'agent.

Selon l'auteur, ces contrats multilatéraux entre agents qui caractérisent les relations de marché sont remplacés dans une organisation par un système où les relations entre les agents coopérants sont largement réglées par des contrats unilatéraux avec l'entité légale qui sert de lien contractuel. Ces contrats unilatéraux spécifient les règles du jeu au sein de l'organisation. Dans ces contrats, le principal établit les trois

⁶² AXELROD Robert. (1984), « The Evolution of cooperation », Basic book, New York

⁶³ L'entreprise est ainsi définie comme un ensemble particulier de contrats, un système contractuel spécifique. Dans la théorie de l'agence, l'entreprise est vue comme une entité légale qui sert de lien pour un ensemble complexe de contrats (écrits et non écrits) entre des individus différents.

⁶⁴ FAMA M. F. et JENSEN M.C. (1983), «Separation of ownership and control», Journal of Law and economics, n°26.

éléments principaux du contrat d'agence : les pouvoirs de décision et les responsabilités des agents, la mesure et l'évaluation de la performance de chaque agent, les récompenses et sanctions de la performance.

Face à cette situation, nous allons analyser successivement la « coopération principal-agent » dans le cas où il existerait des risques d'asymétrie d'information et des risques de divergences d'intérêts.

1-2-1 La « coopération principal-agent » dans l'asymétrie d'information

L'« anti-sélection » et le « risque moral » qui sont les fondements de l'asymétrie d'information sont au centre du débat sur la relation d'agence. CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier (1995, p. 94)⁶⁵ assurent que la théorie de l'agence se focalise sur la question « Comment concevoir, en information imparfaite, un système d'incitation, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite par les mécanismes de marché décrits par la micro-économie standard ? »

La relation d'agence peut entraîner, d'abord, à une « anti-sélection » lorsqu'il est difficile d'apprécier les caractéristiques exactes des biens et des services qui font l'objet du contrat. C'est le cas du contrat de travail où le salarié connaît mieux que l'employeur leur capacité exacte de travail.

L'« anti-sélection » implique un manque à gagner pour les agents qui désirent vendre des biens de bonne qualité. Par conséquent, comme l'a suggéré SPENCE (1974)⁶⁶, ceux-ci sont prêts à supporter un coût pour signaler la qualité. Mais pour qu'un signal soit utile, il faut qu'il révèle la qualité mais pour une manière crédible à l'endroit des agents non informés. En d'autres termes, il ne faut pas que les agents, qui ont des biens de mauvaise qualité, aient intérêt à envoyer un faux signal. Pour qu'un signal soit crédible, son coût doit être plus faible pour les « bon » agents que pour les « mauvais » agents.

⁶⁵ CORIAT Benjamin. et WEINSTEIN Olivier (1995) « Les nouvelles théories de la firme », éd. de Poche, Paris.

⁶⁶ SPENCE M. (1974), « Market Signaling », Harvard University Press, Cambridge.

Ensuite, il n'est pas inutile de rappeler que le risque moral provient de la théorie des assurances. Il apparaît dans des situations où certaines actions des agents, qui ont une conséquence sur le risque de dommage, sont inobservables par les assureurs.

Mais le développement de l'économie de l'information (CAHUE Pierre, 1993, pp. 63-65) a conduit à donner une définition plus générale du risque moral. Lorsqu'il y a un « risque moral », le problème est d'inciter l'agent qui dispose d'une information privée à prendre une décision optimale pour l'individu non informé. Le problème est donc différent de celui rencontré dans le cas d'« anti-sélection », où l'individu non informé doit sélectionner un bon partenaire ou un bon produit.

Encadré n° 10 : Exemple de l'asymétrie d'information entre Pierre et Lalaina

Pierre et Lalaina travaillent dans une même direction au sein de l'entreprise. Ils sont ainsi des collaborateurs. Au retour de congé, Pierre est non informé de l'action réalisée par Lalaina. Dans ce cas, il existe deux possibilités :

- Pierre ne peut observer l'action de Lalaina, son collaborateur. Lalaina est donc tentée de se comporter dans son propre intérêt et d'annoncer à Pierre que les mauvais résultats sont le fait d'événements indépendants de sa volonté. La mauvaise performance n'est pas la conséquence d'un relâchement de ses actions.
- Pierre peut observer l'action, mais il ne peut vérifier si l'action de Lalaina est appropriée.

Source : Auteur (2010)

Le moyen de résoudre le problème du « risque moral » est donc de définir une procédure incitative, tandis que le moyen de résoudre le problème de l'« anti-sélection » est d'élaborer une procédure permettant d'obtenir une information sur la qualité intrinsèque d'un produit ou d'un individu.

Les problèmes liés au « risque moral » sont en général étudiés dans le cadre du modèle « principal-agent ». Dans un tel modèle, le principal (le mandant) est l'individu qui mandate, contre un paiement, l'agent (le mandaté) pour effectuer une tâche stipulée dans un contrat. Le principal est confronté à un problème de risque moral lorsqu'il observe l'action imparfaite entreprise par l'agent (action cachée) ou lorsqu'il ne connaît pas l'action qu'aurait dû entreprendre l'agent afin d'agir dans l'intérêt du

principal (information cachée). La solution pour le principal est de disposer d'une procédure qui incite l'agent à agir dans son intérêt.

1-2-2 La « coopération principal-agent » en divergence d'intérêt

La relation de «coopération» est liée au risque de divergence d'intérêts. Les acteurs sont ainsi compris comme des opportunistes au sens de SIMON. L'individu dans une situation collective prend en effet des décisions qui sont non seulement déterminées par l'intérêt de l'organisation à laquelle il appartient mais également par son intérêt propre. Or, dans un contexte d'incertitude, la rationalité procédurale du principal ne lui permet pas d'envisager l'ensemble des états possibles du monde et donc de se prémunir contre l'opportunisme de l'agent : le contrat est nécessairement incomplet (KOENIG, 1999)⁶⁷.

L'approche contractuelle comporte une dimension incitative qui repose sur une certaine réciprocité dans la tenue des engagements.

Encadré n° 11 : Exemple de la réciprocité des engagements entre Rakoto et Pierre

D'une part, Rakoto, en tant qu'employeur, s'engage à payer mensuellement le salaire de Pierre, son employé. D'autre part, Pierre accepte de fournir des services à l'entreprise de Rakoto. Il est possible que si Rakoto ne tient pas son engagement vis-à-vis de Pierre, il n'est pas sûr que Pierre tiendra son engagement vis-à-vis de Rakoto alors que la réussite du travail de Pierre dépend de ces engagements.

Source : Auteur (2010)

Les contrats peuvent définir les règles du jeu de l'organisation, les droits des contractants, les systèmes d'évaluation et de rémunération des agents (FAMA et JENSEN (1983)). La question principale est de savoir comment caractériser un système contractuel. En considérant l'idée de FAMA et JENSEN (1983), deux caractéristiques sont privilégiées : l'affectation des créances résiduelles et l'attribution aux agents des différents moments du processus de décision.

⁶⁷ KOENIG G., (1999), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier/février 1999.

La « coopération principal-agent » tient compte des comportements humains que les économistes qualifient d'opportunistes, dont la rationalité est caractérisée par la divergence des intérêts individuels.

Encadré n° 12 : Exemple de la divergence de l'intérêt entre Rakoto et Pierre

Pierre travaille au sein de l'entreprise de Rakoto, pour une simple raison, toucher le maximum de salaire avec un minimum de ses efforts personnels. Pourtant, Rakoto estime que son employé doit travailler beaucoup mais avec un minimum de coûts.

Dans ce cas, l'intérêt de Pierre risque toujours de ne pas être calqué sur l'intérêt de Rakoto, le principal. Pierre qui est qualifié, agent opportuniste est, en effet, disposé, pour servir son intérêt personnel, à utiliser la ruse ou la tricherie, ou à épuiser, de bonne foi, toutes les possibilités d'interprétation des contrats, que ce soit dans leur négociation ou dans leur exécution. Au cours de l'exécution du contrat, le comportement opportuniste résulte des difficultés relatives au suivi des prestations de Pierre, notamment lié au coût du contrôle.

Source : Auteur (2010)

Les réflexions sur la théorie de l'agence sont ici au cœur de notre propos considérant toujours la question de CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier (1995, p. 94): « Comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal, ou pour être plus précis, qui conduise l'agent à se comporter comme il cherchait à maximiser la fonction d'utilité du principal ? ». Le raisonnement de JENSEN et MECKLING (1976) montre qu'il y a peu de chance que les intérêts des parties soient convergents et donc que l'agent agisse spontanément et conformément aux intérêts du principal. Ce dernier doit donc chercher à limiter les divergences en mettant en place un système d'incitation approprié ainsi que des moyens de surveillance (monitoring) visant à limiter les comportements aberrants de l'agent. Mais en règle générale, du fait des problèmes d'information, cela ne peut pas se faire sans coûts. Cette situation est aggravée par l'incertitude comme le note CHARREAUX G. (1987, pp. 24-25)⁶⁸: « L'existence d'un problème d'agence est donc associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des

⁶⁸ CHARREAUX G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in G. Charreaux, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica.

efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats ». Chacune des parties contractantes est supposée agir de manière à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à tirer profit des failles du contrat liées à l'incertitude et à la non observabilité.

La théorie de l'agence et des incitations s'intéresse aux divers mécanismes permettant de minimiser les coûts d'agence. Les managers et les systèmes d'incitations sont alors en rapport avec la «coopération». La problématique sur la nature des motivations des parties prenantes à collaborer entre elles, est au cœur des théories organisationnelles ; c'est l'objet des analyses sur la relation d'emploi, sur la relation contribution /rétribution entre employés et employeurs, qui dépasse l'argument de la seule interrogation sur le salaire.

En effet, la partie sous- informée (le principal) va chercher à mettre en œuvre des mécanismes de filtrage et/ou d'incitation dans le but d'amener la partie informée (l'agent) soit à révéler son information (modèle d'« anti-sélection »), soit à suivre un comportement conforme à l'intérêt de la partie sous- informée (modèle d'« aléa moral »). Ces mécanismes sont fondés sur des « signaux » émis par l'agent qui doit faire valoir sa bonne foi (à l'exemple du choix de certains paramètres sur une liste de propositions dite « menu de contrats »).

Les apports et les limites de la théorie de l'agence à la compréhension des formes coopératives se situent dans la mesure où la théorie de l'agence permet de placer au centre de la «coopération» l'engagement contractuel et la question du contrôle. Le contrat fonde la relation de «coopération», c'est un engagement libre entre deux personnes, un accord volontaire, mais qui ne donne pas forcément naissance à des effets de droits, c'est-à-dire qu'il n'est pas forcément soumis à une juridiction civile. Le respect de cette réciprocité ne peut être déléguée à un tiers, quand bien même ce tiers est le supérieur hiérarchique, car l'acteur ne peut être sûr que ce tiers saura toujours débusquer chez les autres les problèmes qui pourraient potentiellement l'affecter (NAKHLA & SOLER, 1994)⁶⁹.

Pour continuer notre étude, nous allons déterminer la gestion des risques de projet fondée sur la « coopération » de l'équipe.

⁶⁹ NAKHLA M. & J.-L. SOLER (1994), « Contrats internes, coordination et pilotages économiques de projet », Cahier du CSG n°8.

Section2 : La « coopération » au cours de la conduite du projet

Pour des situations à risque, l'organisation de la conduite de projet consiste à proposer des démarches adéquates. De ce fait, la conduite d'un projet nécessite de s'organiser, d'utiliser des techniques et s'appuyer sur des méthodes de «coopération». Nous considérons que ces méthodes sont formées par les principes suivants : former les membres de l'équipe de projet, décentraliser le pouvoir au sein de l'équipe, pratiquer le jeu collectif, adopter le processus de travail de l'équipe en réseau, opter pour le processus de management des hommes, pratiquer le processus de management stratégique et enfin suivre la démarche « OVAR ».

2-1 La formation et l'apprentissage des membres de l'équipe de projet

Nous pensons que pour gérer les risques d'un projet donné, il est primordial de se baser sur les fondements de la « coopération organique » (voir chapitre premier du présent ouvrage). Dans cette « coopération organique », chaque organe ou chaque membre du groupe doit maîtriser et assumer ses rôles et ses responsabilités. Cela signifie que tous les membres du groupe devraient disposer d'un niveau de formation requis, des expériences et des compétences appropriées. C'est la raison pour laquelle la formation et l'apprentissage des membres de l'équipe de projet sont importants. De plus, l'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer avec efficacité son métier. La formation devient ainsi une nécessité dans le projet, comme le prouvent, d'ailleurs, les unités les plus performantes qui dépendent des sommes très élevées pour la formation de leur personnel.

Cependant, l'application du principe d'apprentissage apparaît assez délicate. Toutefois, nous souhaitons apporter ici des éléments de réponses dans ce domaine.

Le principe de départ est que les membres de l'équipe du projet peuvent apprendre les uns des autres, notamment par la pratique du dialogue coopératif. L'apprentissage en équipe ou en groupe apporte de nombreux avantages complémentaires. L'équipe constitue une sorte d'instrument de perception et

d'exploration dont la capacité est supérieure à la somme des capacités individuelles. De plus, l'équipe du groupe « coproduit » des solutions communes et plus aisées à mettre en œuvre. La création de groupes de travail s'impliquant dans la recherche de solutions favorise donc l'apprentissage.

En tenant compte des activités de formation, nous pouvons adopter les stratégies de GENDRON Pierre J. et de FAUCHER Christiane (pp. 161-162)⁷⁰ pour l'acquisition et le transfert des compétences au sein de l'équipe.

Avant les activités de formation, il faut d'abord en souligner les objectifs, puis consulter et impliquer les employés et enfin définir et mettre en place la stratégie.

Pendant les activités de formation, trois stratégies peuvent être adoptées. La première concerne les stratégies d'apprentissage des connaissances déclaratives (définitions, concepts, règles). Dans ce cadre, il est nécessaire d'appliquer :

- Les stratégies de répétition : la répétition est une façon d'apprendre les connaissances déclaratives. Elle correspond à un regroupement qui facilite l'encodage des informations ;
- Les stratégies d'élaboration : l'élaboration impose de donner une signification au matériel à entreprendre. Il s'agit de le rendre plus compréhensible et de pouvoir mieux l'apprendre et le retenir en établissant des liens entre les anciennes et les nouvelles connaissances ;
- Les stratégies d'organisation : l'organisation permet d'établir des liens entre les nouvelles connaissances pour les rendre plus faciles à apprendre en faisant ressortir leur nature hiérarchique ou en accentuant les ressemblances et les différences entre les composantes.

La deuxième touche les stratégies d'apprentissage des connaissances procédurales (séquence d'actions, procédures à appliquer). Elle comprend :

- Les stratégies de procédures : la procéduralisation consiste à rendre la séquence d'actions explicite et facilement compréhensible pour que l'employé puisse exécuter correctement ses fonctions;

⁷⁰ GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane, « Les nouvelles stratégies de coaching », Les Editions de l'homme.

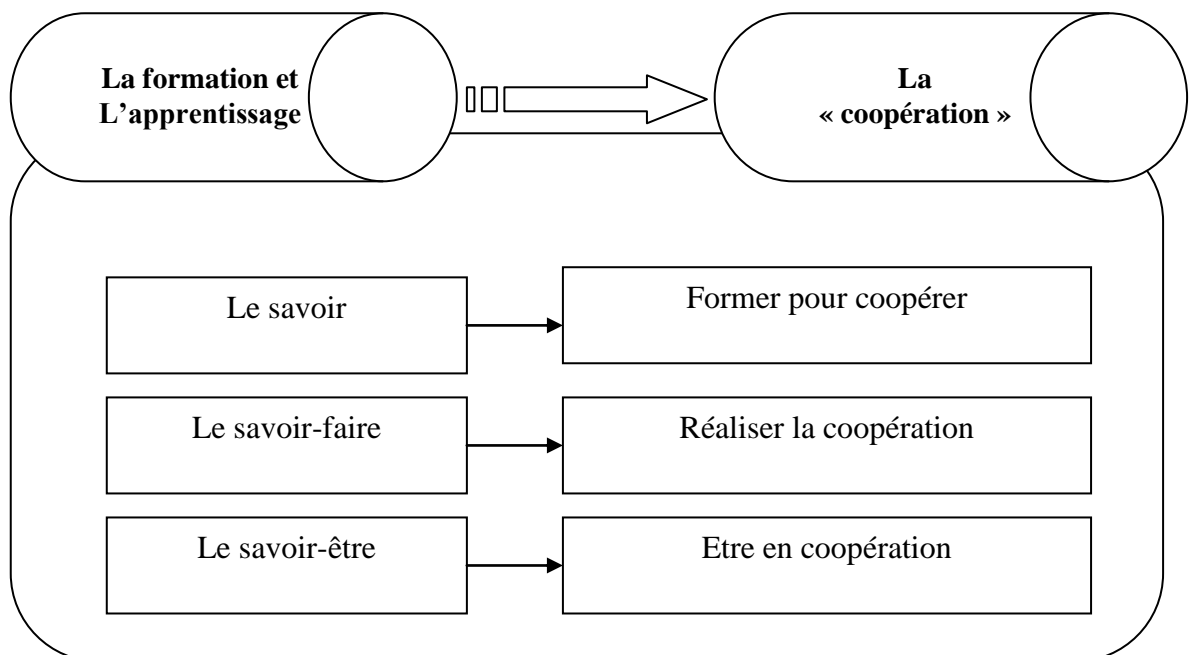
- Les stratégies de compilation : la compilation consiste à structurer les connaissances selon divers niveaux d'abstraction pour les représenter de façon déclarative puis procédurale.

La dernière est relative aux stratégies d'apprentissage des connaissances (le choix de la séquence d'actions est approprié à la situation ou au contexte). Elle conduit à opter pour :

- Les stratégies de généralisation : la généralisation permet d'élargir le nombre de situations auxquelles un concept ou une procédure de reconnaissance de modèles ou de patrons s'appliquent ;
- Les stratégies de discrimination : la discrimination permet de reconnaître les situations pour lesquelles un concept ou une procédure de reconnaissance de modèles ou de patrons ne sont pas appropriés ou ne s'appliquent pas.

Après les activités de formation, il faut éliminer les contraintes physiques, organisationnelles ou culturelles qui font obstacle à l'utilisation des nouvelles pratiques identifiées par les employés au cours de la formation. En outre, il est recommandé d'offrir un coaching personnalisé avec des sessions d'entraînement pratique ou d'ateliers de « recherche-action » pour permettre aux employés de développer ou de partager leurs expertises.

Schéma n° 16 : Illustration de la relation entre le savoir et la coopération



Source : Auteur (2010)

En somme, on peut considérer que la formation peut avoir un triple contenu :

- le savoir, c'est-à-dire le transfert des connaissances à usages multiples, allant des connaissances scientifiques les plus pointues jusqu'à l'alphabétisation. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'apprendre un métier mais de se former pour coopérer dans une perspective à long terme ;
- le savoir-faire consiste à transmettre des recettes, des procédures, des modes opératoires, etc. En un mot, la formation doit tendre vers la concrétisation de l'objectif pour réaliser la «coopération» à court terme;
- le savoir-être agit sur les attitudes afin de permettre au personnel de mieux s'intégrer dans l'œuvre collective (objet de la «coopération») à laquelle ils sont attachés.

C'était la base du premier principe. Nous allons voir ci-après le contenu du deuxième principe qui sera basé sur la décentralisation du pouvoir au sein de l'équipe du projet.

2-2 La décentralisation du pouvoir au sein de l'équipe

Notons au préalable que l'approche classique de TAYLOR (1911) sur la «coopération» verticale est axée plus particulièrement sur la centralisation de pouvoir de décision dans une organisation. D'une manière générale, une organisation est dite centralisée lorsque tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'une personne ou d'un groupe de personnes. Elle constitue un puissant mécanisme de coordination et de cohérence : le décideur ne peut être d'accord qu'avec lui-même. Néanmoins, une décentralisation, même limitée, devient inévitable lorsque l'entreprise atteint une certaine taille (grande entreprise) en raison notamment des limites de la capacité cognitive du décideur. La décentralisation débouche alors sur la délégation de pouvoir de décision à des niveaux inférieurs de la hiérarchie. De nombreuses raisons justifient le principe de décentralisation au sein des organisations. Il y a la flexibilité, la motivation, l'efficacité et la créativité. Le recours à la décentralisation s'avère, en effet, nécessaire.

Nous considérons que cette décentralisation conduit à la « coopération transversale » entretenue par les courants des relations humaines. De ce fait, elle constitue un des principes de gestion des risques liés à la réalisation d'un projet.

Nous allons voir successivement les particularités de la décentralisation, les types d'unités décentralisées, les modalités pratiques de la décentralisation et la répartition du pouvoir entre le chef du projet et son équipe.

2-2-1 Particularités de la décentralisation

De nombreuses spécificités de la décentralisation peuvent être dégagées:

- L'attribution du pouvoir de décision est accordée à ceux qui peuvent le plus facilement acquérir, apprécier et évaluer l'information nécessaire à la décision. Cette approche permet de transmettre par le canal de la hiérarchie un flux d'informations pour aider la direction générale à prendre les décisions les plus adéquates. Ce transfert d'informations, outre la possibilité de distorsions importantes, ralentit énormément la capacité de décider.
- La délégation de pouvoir permet de réagir rapidement à des changements brusques et inattendus de l'environnement externe de l'entreprise ;
- La décentralisation permet à la direction de se dégager toujours plus des problèmes de gestion quotidienne pour se consacrer à la mise en place de stratégies, d'objectifs et de leur suivi ;
- Plus la taille de l'entreprise croît, plus ses activités deviennent variées, plus il est difficile de procéder à l'allocation des ressources d'une manière centralisée, étant donné la complexité de calcul d'une telle allocation ;
- La formation à la prise de décision pour des responsables de niveau hiérarchique inférieur leur permet de se préparer à des fonctions supérieures ;
- La motivation des managers de niveau hiérarchique inférieur est en augmentation. L'autorité de décision et les responsabilités qui leur sont confiées encouragent et développent l'esprit d'entreprise de ces dirigeants.

2-2-2 Types d'unités décentralisées

La décentralisation présente cependant un défi majeur: comment concilier une délégation de pouvoir à de nombreux dirigeants et la poursuite d'un

objectif commun à l'ensemble du projet ? Comment organiser un système de contrôle de gestion qui assure une conformité entre les objectifs et actions des unités décentralisées et les objectifs du projet? Généralement, on rencontre dans la pratique au sein du projet des types d'unités décentralisées :

- **les centres de coûts** : leur mission essentielle est de fournir les biens et services demandés dans des conditions optimales de coûts, de qualité et de délai ; ils n'ont pas de pouvoir de décision sur les prix, les quantités à produire, le mix de produits et la technologie.

- **les centres de frais** : ces unités rendent des services qui sont difficilement mesurables en termes financiers. Il s'agit par exemple du service administratif.

- **les centres de chiffres d'affaires** : ces unités sont responsables de l'organisation des activités marketing. Ils vendent à l'extérieur de l'entreprise les biens acquis auprès des centres de coût

- **les centres de profit** : ces unités sont responsables à la fois de la production et des ventes. Les managers en charge de ces unités ont le pouvoir de décider des produits à fabriquer, selon du procédé de fabrication, du niveau de qualité et des prix de vente. Un certain nombre de conditions sont nécessaires pour la création d'un centre de profit. Il faut notamment selon BOUQUIN (1986)⁷¹:

- Une réalité économique du chiffre d'affaires obtenu,
- Une maîtrise par l'unité des facteurs-clés de ses ventes,
- La pertinence du rapprochement entre le chiffre d'affaires et les coûts attachés à l'unité,

- **les centres d'investissement** : ces unités sont responsables de la gestion des besoins en fonds de roulement et des actifs fixes, de la gestion de la production et des ventes.

De toute manière, la décentralisation peut être :

- verticale : le pouvoir de décision est dispersé vers le bas de la ligne hiérarchique,
- horizontale : les pouvoirs sont transférés aux fonctionnels ;
- globale : chaque unité décentralisée a le pouvoir de prendre toutes les décisions concernant son activité, ses services, ses produits, sa zone géographique, etc.

⁷¹ BOUQUIN (1986), « Contrôle de gestion », PUF, Paris.

- Sélective : chaque unité décentralisée peut prendre certaines décisions (exemple : décision opérationnelle). Les autres décisions (exemple : décision stratégique) restent sous la responsabilité de la direction générale ;
- Exhaustive : l'unité décentralisée contrôle l'intégralité du processus de décision ;
- Phase : l'unité décentralisée ne contrôle que quelques phases du processus de décision. Par exemple, des experts préparent la décision, analysent les différentes opportunités, mais le choix définitif appartient à la direction générale.

2-2-3 Modalités pratiques de la décentralisation

Les méthodes de gestion décentralisées de l'entreprise sont multiples :

- La Direction par objectif (DPO)

La DPO consiste à donner aux subordonnés des objectifs à atteindre, et non des tâches à accomplir. Les objectifs sont fixés par la direction générale et sont ensuite assignés individuellement aux différents responsables. Ceux-ci doivent être parfaitement informés des objectifs qui leur sont proposés. Ils peuvent les discuter avec leur hiérarchie s'ils estiment ne pas disposer des moyens nécessaires pour les atteindre.

La DPO permet d'accroître l'efficacité des différents organes, et facilite la coordination et le contrôle des unités décentralisées. De plus, la répartition du pouvoir constitue un important facteur de motivation.

L'application de ce principe permet de recentrer l'ensemble du projet sur les finalités. Tous les processus sont organisés de manière à assurer une réponse à ces besoins. Le principe « Orientation parties prenantes » est un préalable à la mise en œuvre de la DPO. On ne peut atteindre les finalités en commun que si l'on a auparavant identifié les différentes parties prenantes dont on va cerner les besoins.

L'application de ce principe conduit à s'intéresser à trois aspects :

- la perception commune de la situation,
- la construction des finalités du projet,
- le pilotage du projet par les finalités.

Nous avons insisté sur le fait qu'une définition claire et précise des objectifs est un facteur fondamental à la réussite d'un projet. L'objectif est généralement multidimensionnel et le projet aura des objectifs multiples. La recherche d'un optimum nous semble dérisoire. Il s'agit plutôt d'atteindre un niveau satisfaisant qui est un compromis entre les différents objectifs. Selon MINTZBERG (2004)⁷², ce compromis est atteint par un jeu de pouvoir et d'influence entre les différents décideurs de l'entreprise.

Ainsi, nous pensons que l'application de ce principe est un gage de réussite du projet car il permet de :

- intégrer les différents besoins (prendre en considération les différentes parties intéressées),
- construire un cadre de référence commun (faire participer et impliquer),
- centrer le projet sur les finalités (et donc contribuer à sa fiabilisation)

Ce pilotage par les objectifs et non par les actions permet de recentrer au maximum le projet sur ce à quoi il est destiné. De plus, la construction des objectifs en commun permet de s'assurer de la validité des objectifs.

- **La Direction participative par objectif (DPPO)**

La DPPO considère l'entreprise comme un système d'objectifs. Le personnel est directement associé, lors de réunions, à la négociation et à la fixation des objectifs.

La DPPO favorise l'intégration et la responsabilisation du personnel autour du projet d'entreprise. Elle encourage la recherche de la qualité totale, facilite la communication interne et améliore le climat social.

- **La cogestion**

Ce système associe les salariés (représentants du personnel) à la gestion de l'entreprise. Les différents organes sont régulièrement informés et

⁷² MINTZBERG Henry, (2004), « Le management : voyage au centre des organisations », Ed. d'Organisation, Paris, 703p.

consultés. Ils disposent, en outre, d'un pouvoir effectif d'intervention dans les décisions.

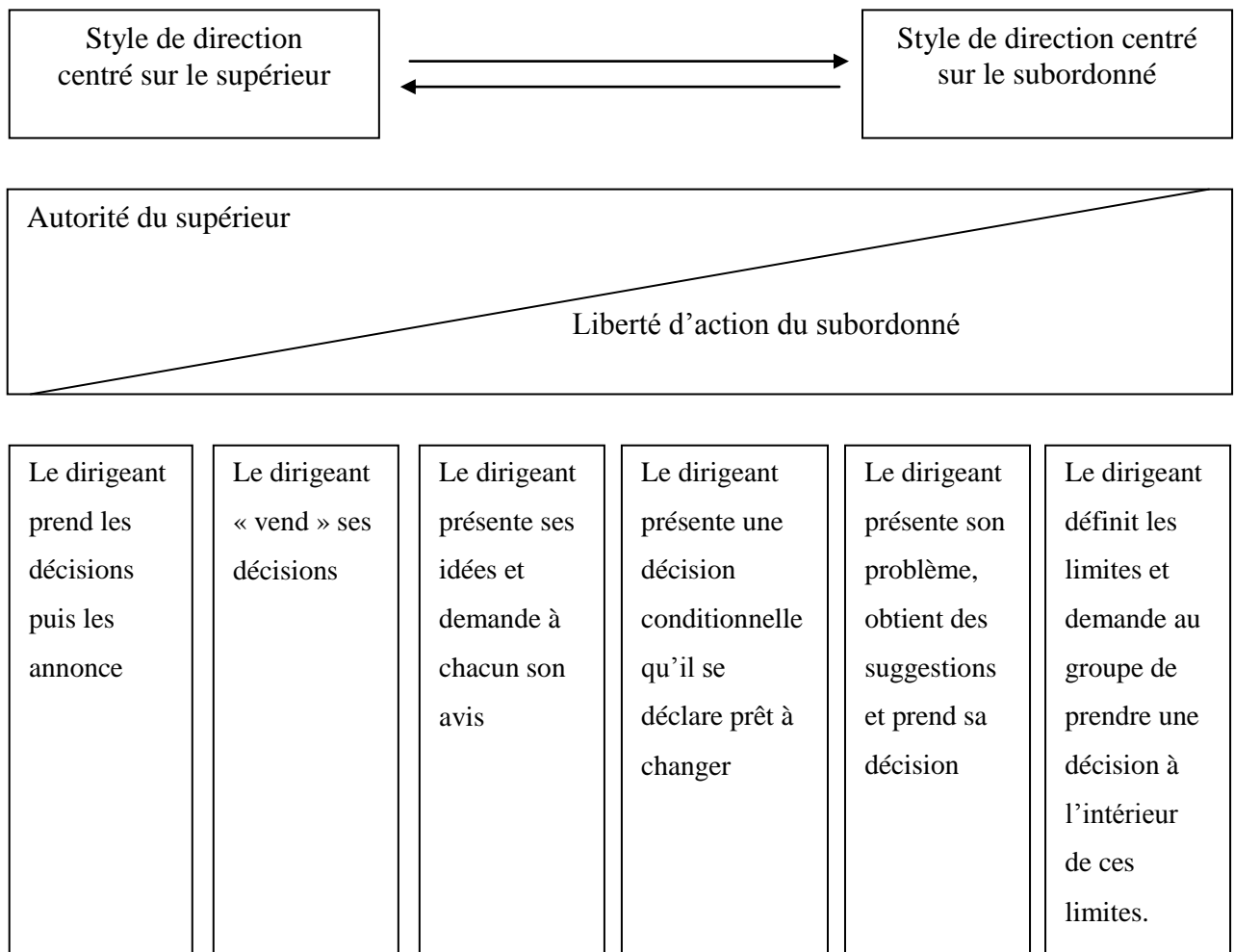
- L'autogestion

L'autogestion signifie que la gestion est assurée par l'ensemble du personnel, soit directement, soit par l'intermédiaire des représentants élus. L'autogestion peut entraîner une motivation de l'ensemble des salariés mais elle semble mettre en cause la productivité, et l'efficacité des entreprises concernées.

2-2-4 Répartition du pouvoir entre le chef du projet et son équipe

L'approche suivante montre le système de répartition du pouvoir de décision entre le supérieur et les subordonnés.

Encadré n° 13 : Système de répartition du pouvoir de décision



Ce schéma montre alors que tant que l'autorité du supérieur diminue, la liberté d'action du subordonné augmente et vice-versa. Cependant, DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1999, pp. 232-233) associent aux concepts de LEWIN K. (1959) les possibilités de trois styles de commandement :

- *le style autocratique ou autoritaire* : le dirigeant décide et agit seul, ne prend pas part à l'exécution mais sanctionne et contrôle ;
- *le style démocratique* : le dirigeant fait participer à la décision et aux modalités d'exécution, et c'est le groupe qui juge le groupe ;
- *le style laisser-faire* : le dirigeant laisse les choses se faire sans intervenir, les décisions se prennent dans le flou et il ne communique pas ses appréciations à ses subordonnés.

Quel que soit le style de commandement adopté, le dirigeant ou le chef de projet reste toujours le premier responsable de l'organisation. En tenant compte des étapes de réalisation du projet, il occupe les fonctions suivantes, d'après GERARD Herniaux, (1992)⁷³ : « explorer, concevoir, préparer, exécuter, conclure et suivre ».

- **Exploration** : participer à la réflexion pour bien comprendre ce que l'on veut obtenir, aider à faire émerger le projet et se faire reconnaître comme pilote de l'opération ;
- **Conception** : réaliser l'état des lieux (donc choisir les indicateurs d'évolution), puis définir le projet dans son ensemble (objectifs, scénario, financement), sa stratégie d'exécution (équipe et moyens à rassembler, instances d'encadrement) et l'organisation générale du travail ;
- **Préparation** : rassembler le personnel et le matériel requis pour chaque tâche, planifier l'exécution de celle-ci, régler les problèmes contractuels et prévoir l'organisation du travail dans les moindres détails ;
- **Exécution** : assurer les tâches de logistique, observer le déroulement des opérations, orienter les interventions après avoir analysé la situation, animer l'équipe, négocier avec les partenaires, organiser les différents types de revues, rendre compte du travail à la hiérarchie ;
- **Conclusion** : livrer le produit aux clients, élaborer le bilan du projet, en tirer les enseignements avec l'équipe avant de dissoudre celle-ci ;

⁷³ GERARD Herniaux (1992), « Organiser la conduite de projet », INSEP Editions, Paris.

- **Suivi :** passer le relais au responsable de cette action complémentaire (mise au courant, remise des dossiers techniques, ...).

Il faut remarquer un aspect paradoxal du travail du chef de projet : c'est l'obligation d'assurer par lui-même les tâches les plus ingrates, dans le domaine de la logistique principalement, pour la simple raison que d'autre personne ne veut ou ne peut s'en occuper et qu'il faut bien cependant qu'elles soient exécutées pour que le projet avance normalement. Pour cette dernière raison, malgré son titre avantageux, le chef de projet peut être obligé de prendre en charge personnellement diverses petites corvées (acheter quelques fournitures, ranger une salle de réunion,...), tel un capitaine de navire qui aurait aussi à nettoyer la passerelle. Pourtant, cela ne signifie pas que le Chef va travailler seul ou n'a besoin d'aucun collaborateur. Au contraire, en tant que dirigeant, il doit coopérer avec les membres de l'organisation.

En effet, la notion de « coopération transversale », dérivée de la décentralisation, réunit ces deux dimensions. La première plus formelle est celle de la contrainte structurelle liée aux capacités de communication ; l'équipe, centrée autour d'un chef, est la réponse à cette contrainte. La seconde interroge les ressorts de la motivation autour d'un but commun et de la volonté de participer.

L'implication volontaire des compétences et des énergies est, d'une façon générale, le ressort des « coopérations » et des coordinations qui définissent le travail collaboratif.

Dans le cadre d'un travail en équipe, la « coopération » et la coordination, selon BARANI Miriam (2003, pp. 29-31), sont deux phénomènes indépendants : les participants ont intérêt à coopérer – quel que soit leur intérêt personnel – ils vont fournir un effort maximal afin de coordonner leur action.

La « coopération transversale », objet de la décentralisation, est généralement caractérisée par le fait de travailler de concert avec d'autres individus pour engendrer un résultat collectif. La notion de travail coopératif se rapporte également, selon BARANI Miriam (2003, pp. 29-31), à deux concepts, « la collaboration et la coordination ». Si la première renvoie à l'idée d'activités réparties entre plusieurs personnes qui participent volontairement à un travail en commun, la deuxième concerne des activités préalablement réparties entre plusieurs personnes avec un agencement qui permet de reconstituer un ensemble harmonieux.

C'était la base du deuxième principe. Nous allons voir, par la suite, la pratique du jeu coopératif, objet du troisième principe.

2-3 La pratique de jeu coopératif

Nous estimons que ce principe est lié à la «coopération» selon les théories de jeu. Comme nous avons déjà vu dans le chapitre premier du présent ouvrage, parler du jeu coopératif dans un projet veut dire qu'il y a au moins les éléments suivants : d'abord une équipe travaillant ensemble avec des moyens, ensuite un chef d'équipe et enfin un ou des objectifs bien déterminés. Cependant, nous pensons – en prenant le cas du jeu sportif où il y a un chef d'équipe (le capitaine), les joueurs (son équipe) – que tout le monde n'est pas capitaine et on n'a pas besoin de devenir un capitaine pour marquer un but et, chacun peut marquer un but. Cela signifie que le principe du jeu coopératif consiste à considérer la motivation de l'équipe au travail tout en améliorant les conditions de travail et le pilotage de l'équipe.

2-3-1 Motivation de l'équipe au travail

Nous savons que la motivation au travail est un processus complexe qui fait intervenir des dimensions individuelles (comme l'image de soi et l'ambition) ainsi que les caractéristiques de l'organisation (tels que le contenu des tâches et l'ambiance dans le travail). Selon la littérature à ce sujet, on peut retenir quelques règles fondamentales pour gérer la motivation : les individus ont plusieurs motifs pour s'impliquer ; la réussite est un facteur de motivation ; le milieu extérieur est essentiel ; le leadership a une influence considérable sur la motivation d'autrui.

La théorie des organisations traite la question de la motivation en examinant les organisations en termes d'équilibre entre les incitations qui sont données aux acteurs pour jouer leurs rôles organisationnels et les contributions que ces derniers apportent ainsi à la réalisation des objectifs de l'organisation (SIMON, 1991). La création des conditions de motivation est donc une clé permettant de réduire ou d'éliminer les risques du projet.

Pourtant, l'amélioration des conditions de travail peut se présenter généralement sous plusieurs angles. Les questions d'hygiène et de sécurité revêtent une importance non négligeable dans toutes les entreprises. En effet, les accidents du travail et les maladies professionnelles représentent des coûts directs ou indirects particulièrement élevés. Mais au-delà des accidents proprement dits, la fatigue pendant

le travail est un facteur de diminution de la performance dont le domaine d'intervention est l'étude du travail en particulier :

- l'environnement du poste de travail (par exemple le bruit, l'éclairage et la pollution),
- la charge physique engendrée par le travail effectué,
- la charge mentale générée par le poste occupé, c'est-à-dire les assujettissements intellectuels et psychologiques.

La restructuration des tâches a pour objet d'améliorer le contenu même du travail. Pour atteindre cet objectif, quatre solutions sont traditionnellement proposées :

- La rotation qui consiste à faire tourner les salariés sur différents postes afin d'éliminer, d'une part, la monotonie et de créer, d'autre part, une polyvalence très utile en cas d'absence ;
- L'élargissement des tâches a pour but de recomposer des activités parcellisées en allongeant le cycle de production ;
- L'enrichissement des tâches permet d'offrir plus de responsabilités à l'exécutant en lui confiant des missions plus qualifiées ;
- La création de groupes semi-autonomes combinant les trois améliorations précédentes pour permettre aux salariés d'organiser leur travail comme ils l'entendent en ayant comme seule contrainte un résultat à atteindre.

L'aménagement du temps de travail est de plus en plus souvent considéré comme plus important encore que la durée du travail elle-même.

2-3-2 La responsabilisation ou l'empowerment

Comment favoriser la responsabilité de tous et impliquer chacun dans la réussite de l'entreprise pour éviter la perte d'intérêt au travail ?

Le projet nécessite la «coopération» d'un grand nombre de personnes et d'organismes qui travaillent pour un but commun. La gestion d'une équipe variée, souvent dispersée à plusieurs endroits, peut présenter des défis particuliers.

La responsabilisation est un outil précieux de gestion de projet destiné à aider à relever ces défis. On attribue à quelqu'un la responsabilité de chaque activité principale du projet.

Pourtant, la méthode de la responsabilisation nécessite la prise en compte de la gestion du personnel et de la relation sociale.

Nous considérons que si la gestion du personnel peut recouvrir à la fois des actes de gestion individuels et collectifs pour l'ensemble du personnel employé dans le projet, la gestion des relations sociales touche un champ particulièrement vaste. Cette dernière porte non seulement sur des questions internes telles que les relations avec la hiérarchie et les élus du personnel mais encore elle doit traiter des liens du projet avec son environnement comme les requêtes publiques sans oublier son rôle dans le domaine des conflits tant individuels que collectifs. Cependant, DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992, p. 221) trouvent qu'il existe trois types principaux de relations :

- **les relations de l'homme avec son travail** : elles concernent la coordination rationnelle des activités des hommes pour poursuivre des objectifs communs. Il s'agit dans ce cadre de prendre en considération non seulement des critères d'efficacité pour accroître la productivité, mais aussi les besoins d'épanouissement et de développement qui reposent sur une certaine prise de responsabilité et d'initiative dans le travail.

- **Les relations de force** : il existe au sein de toute entreprise, différents groupes humains. Il est évident que l'un des objectifs sera d'amener ces groupes à coopérer et non à s'affronter.

- **Les relations hiérarchiques** : L'ossature d'une entreprise repose sur une structure pyramidale avec différents niveaux de responsabilité et de commandement. L'information suit habituellement la voie hiérarchique en montant ou descendant par une succession de relais.

Comme on peut le constater, la gestion du personnel doit intégrer la recherche de la flexibilité maximale. C'est la condition de la compétitivité qui explique sans doute la réussite de certains modèles d'organisation comme ceux du Japon qui allient le Kanban (zéro stock), le Muda (zéro défaut) et le Kaisen (les suggestions à l'amélioration). Cependant, pour obtenir des résultats significatifs, il ne faut pas oublier le rôle de l'information et de la communication qui est un facteur décisif pour améliorer la motivation. Toute entreprise souhaite et doit atteindre un degré de motivation élevé.

Pour illustrer ce concept, nous considérons le cas des bâtisseurs de cathédrales. Trois hommes transportent des pierres et ils sont interrogés pour savoir ce qu'ils font. Le premier répond : « *je porte une lourde pierre* », c'est l'expression de l'homme condamné au travail, le second dit : « *je gagne ma vie par mon travail* », il fait

preuve d'un certain degré de participation, enfin le dernier explique « *qu'il est en train de bâtir une cathédrale* », il exprime ainsi la participation totale aux objectifs de l'entreprise, en fait l'idéal à atteindre en matière de motivation.

Il apparaissait donc qu'un lien existait entre la productivité et le moral des ouvriers. ELTON Mayo, après de très nombreux entretiens individuels (près de 2 000), aboutit à un certain nombre de conclusions : les conditions matérielles n'étaient pas à l'origine des variations de productivité puisque par exemple, il constatait qu'en augmentant l'éclairage des ateliers la productivité s'améliorait, mais qu'en baissant l'éclairage on obtenait le même résultat.

Le fait important était d'avoir distingué certains groupes en leur témoignant un intérêt particulier, ce qui avait pour conséquence de donner à ces ouvriers une conscience de groupe, leur permettant de mieux se consacrer à leur travail (c'est ce que l'on a appelé « effet d'Hawthorne » selon DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992, pp. 230-231).

Même s'il existe un certain nombre de différences entre ces idées, elles présentent en commun quatre postulats : « le travail est par nature déplaisant pour une grande majorité des individus ; la recherche des performances économiques de l'entreprise est compatible avec la satisfaction des salariés ; le gain est plus important que la nature du travail réalisé ; enfin seules quelques rares personnes peuvent et veulent effectuer un travail impliquant des responsabilités.

Ce troisième principe qui est associé aux théories de jeu coopératif nécessite la motivation et la responsabilisation de tous les membres de l'équipe du projet afin de réduire ou d'éliminer certains risques que peut supporter le projet. Nous allons voir, par la suite, le principe suivant qui sera basé sur le travail en réseau de l'équipe du projet.

2-4 Le travail d'équipe en réseau

Nous pensons que les risques de projet peuvent être gérés en adoptant la « coopération communautaire » (voir chapitre premier du présent ouvrage). Le travail d'une équipe de projet nécessite la mobilisation, la « coopération » et la coordination du personnel, selon BARANI Miriam, (2003, pp.31-33), tant qu'il y a une dispersion des participants et une idée d'organisation par ajustement mutuel telle que l'autodéfinition

du processus de travail à réaliser. Ce phénomène conduit alors à l'apparition de l'équipe virtuelle qui travaille en réseau à l'aide des NTIC⁷⁴.

2-4-1 Equipes virtuelles : comment travailler en réseau ?

L'organisation du travail des équipes virtuelles fait partie de la base fondamentale des recherches effectuées par BARANI Miriam, (2003). L'équipe de projet, de la conception jusqu'au suivi et évaluation finale du projet, selon l'auteur, se forme en réseau. Il affirme dans son ouvrage que travailler en réseau signifie:

- travailler en groupe ou en équipe mais non pas échanger des données uniquement ;
- cibler l'amélioration de la performance mais non pas discuter dans le vague si l'on vise les apports en organisation ;
- exploiter des outils expressément conçus pour le travail et la communication en groupe mais non pas exploiter n'importe quel gadget technologique, à condition que l'on sélectionne les bons outils.

Pourtant, un réseau n'est pas seulement un conglomerat d'objets techniques, de câbles et de liens : il est finalisé à l'échelle de l'entreprise et socialisé. Tout en adoptant des outils et des réseaux, l'équipe met donc d'abord en jeu des individus et les objectifs qui les réunissent. Une caractéristique majeure des équipes virtuelles est la socialisation qui, passant par des médiations électroniques, permet à chacun de s'identifier et de se connaître pour travailler ensemble.

A la faveur de l'expansion des NTIC et du perfectionnement des outils de communication, les équipes virtuelles se distinguent d'emblée par une tendance organisationnelle, le travail en réseau. Emploi de nouveaux outils électroniques, productions typiquement immatérielles et travail en réseau, sont les trois caractéristiques dégagées dès le début de l'Internet.

⁷⁴ La définition des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Télécommunication) peut englober pêle-mêle [les](#) multiples techniques qui vont de l'Internet à la téléphonie mobile en passant par la télévision câblée interactive.

Le principe de la « coopération communautaire » est l'un des fondements idéologiques du travail en réseau, dont la finalité est la gestion des risques des activités du projet menées en commun.

A l'échelle des équipes, l'expression « travail collaboratif » (ou collaborative business) est plus couramment employée pour désigner le travail en réseau médiatisé par ordinateur.

Lorsque les hommes coopèrent et coordonnent activement leur travail, ils accroissent la réactivité, la capacité et la qualité de la production en obtenant des résultats à moindre coût. Des espaces de travail adaptés doivent être conçus. Les outils électroniques doivent être judicieusement choisis. Quels sont alors ces outils ?

2-4-2 Outils de travail en réseau

La réunion électronique est à l'image d'une réunion face-à-face permettant à tous de s'exprimer, d'écouter et de réagir. Les principaux outils génériques de travail et de documentation en équipe sont montrés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 5 : Outils de travail en réseau

Messagerie électronique	Discussions entre deux interlocuteurs Annonces diffusées à plusieurs personnes
Bibliothèques virtuelles	Partage de documents dans le cadre d'un travail de groupe Coproduction de documents dite « à plusieurs mains »
Réunions virtuelles	Réunions de travail animées et organisées par plan de discussion « chat », type particulier de réunion virtuelle menée en temps réel.
Calendriers électroniques	Inscription collective des étapes et des événements qui structurent le déroulement d'un processus de travail partagé
Gestionnaires de tâches	Décomposition du travail par activités et répartition des tâches Suivi collectif de l'avancement des travaux et des détails de réalisation
Routage de documents	Fonctions élémentaires de workflow, dites de « routage » : assistance au bon déroulement des chaînes d'activités et d'interactions.

Source : BARANI Miriam, (2003)

Les outils permettent, d'une part, d'établir des interactions personnalisées entre les individus et d'autre part, d'organiser les échanges dans le cadre des processus de travail en groupe. Il s'agit pour plusieurs personnes de se joindre et de se rejoindre au même endroit – virtuel – dans lequel les informations, les échanges et le travail pourront être organisés et partagés.

C'est bien le travail organisé collectivement qui occupe une place centrale dans la vie professionnelle des hommes et constitue le problème au cœur du management.

Un principe essentiel dirige la démarche : les dimensions organisationnelles et sociales vécues au sein des groupes de travail sont inséparables de la mise en place des systèmes techniques.

Pour que plusieurs personnes mènent ensemble un projet, il faut tout à la fois faire vivre une organisation, engager des relations humaines, exploiter des outils de travail et de communication.

En somme, savoir s'organiser et communiquer avec des outils électroniques, c'est apprendre à travailler en réseau. Faire vivre une organisation, nouer des relations humaines, exploiter judicieusement les outils ne s'improvisent pas. C'est tout un savoir-faire humain et organisationnel qu'il faut acquérir. C'est pourquoi, la « coopération communautaire » doit être mise en place pour favoriser les échanges et coordonner les activités dispersées. En d'autres termes, ce principe permet de gérer les risques de projet.

2-5 La pratique du processus de management des Hommes

Le cinquième principe sur la pratique du processus de management des Hommes est axé sur la « coopération complémentaire ». Comme nous avons déjà expliqué la base de cette « coopération complémentaire » (dans le chapitre premier du présent ouvrage), il convient de définir le processus. Pour LORINO (1995)⁷⁵, un processus est un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel

⁷⁵ LORINO (1995), « Le développement de la valeur par les processus », Revue Française de Gestion, N°104, pp. 55 – 71.

important et bien défini ». La norme ISO 9000 (2000)⁷⁶ utilise la définition suivante : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». On peut noter que cette norme préconise la gestion des systèmes qualité sous la forme de processus.

Le processus de management des Hommes a pour but de prendre en considération l'Homme comme au centre de projet. Nombreuses personnes sont susceptibles d'être impliquées dans le projet, en plus de l'équipe constituée. De plus, cette composition n'est pas figée, mais au contraire, elle évolue dans le temps. C'est ainsi que dans la définition de ce processus de management des Hommes, nous avons voulu insister sur la préparation, l'apprentissage et la communication tout au long du projet, l'implication des acteurs et la création de conditions favorisant la motivation et l'appropriation de la nouvelle organisation.

Ce processus peut se décomposer en quatre phases :

- La phase d'identification permet de s'imprégner et d'assimiler toutes les conditions ;
- Puis, vient une phase d'apprentissage et de communication dans laquelle les acteurs partagent la démarche de changement. Des conditions d'apprentissage sont mises en œuvre afin de créer une spirale de progression et d'assimilation ;
- Dans la phase de motivation et d'implication, des conditions sont mises en place afin de faire participer les acteurs dans la démarche et de créer une dynamique ;
- Enfin, la phase d'appropriation de la nouvelle organisation revêt une importance particulière. En effet, les acteurs doivent légitimer et assimiler l'ensemble de ces évolutions.

Le processus de management des Hommes nécessite de :

- Assurer que les partenaires et le personnel clé ont approuvé le plan de projet en s'engageant explicitement à respecter les étapes ;
- Examiner l'horaire de travail et la matrice de responsabilités lors des réunions de l'équipe de projet afin d'affronter les problèmes avant qu'ils ne créent des décalages importants ;

⁷⁶ ISO 9000 (2000), « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires », AFNOR, Paris.

- Assurer que chaque personne dispose de l'autorité confirmée et a accès aux ressources nécessaires pour compléter les tâches dont ils ont la responsabilité en vertu de la matrice de responsabilités ;
- Prévoir suffisamment de temps pour la formation nécessaire au fonctionnement efficace de tous les membres de l'équipe ;
- Rencontrer individuellement les membres de l'équipe afin de discuter des résultats attendus et des tâches qui leur ont été confiées tout en soulignant les difficultés qui pourraient se manifester et répondre à leurs questions ;
- Souligner le succès des membres de l'équipe de projet lorsqu'ils atteignent une étape dans les délais prévus.

Ce principe où règne la « coopération complémentaire » conduit à réduire ou à éliminer des risques de projet. Nous allons voir, par la suite, le processus de management stratégique, objet du sixième principe.

2-6 La pratique du processus de management stratégique

Nous estimons que la pratique du management stratégique est relative à la « coopération complémentaire », comme celle du cinquième principe. La stratégie établit les objectifs, les moyens engagés et l'activité de l'entreprise. Elle conduit les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui se forment entre ce qui est à l'intérieur et à l'extérieur du projet. Ainsi, le processus de management stratégique commence d'abord par une étape de préparation. Puis, pendant le projet, son rôle s'oriente vers l'accompagnement et le soutien. Enfin, les différentes évaluations et les conclusions s'en inspirent aussi.

Dans la phase de préparation, le management stratégique consiste en un travail de sensibilisation et identification des conditions favorables à sa mise en œuvre. Puis, en phase d'adaptation, c'est la mise en œuvre avec un objectif d'adaptabilité. La phase d'accompagnement revêt une importance particulière. En phase d'évaluation, le management stratégique suit l'évolution du projet, de l'appropriation et mesure les résultats. Enfin, la phase de conclusion voit le projet finalisé et conclu.

Il convient de souligner le rôle capital du *management stratégique*. En effet, un des principes de la qualité de la norme ISO 9000 (2000) est l'implication de la direction (leadership). Même si ce principe semble évident, il est souvent peu appliqué dans la réalité. En effet, on sous-estime trop souvent l'impact du management

stratégique sur les acteurs du projet. Pourtant, avec son rôle de pilotage mais aussi de guide et de soutien, il représente un point d'appui indispensable au projet.

L'établissement et la mise en œuvre de ces stratégies et de ces outils demandent aux gestionnaires, aux professionnels et aux employés de développer une triple compétence :

- l'expertise nécessaire à l'exercice de leurs fonctions : une compétence disciplinaire, reliée à la maîtrise du savoir et du savoir-faire propres à une discipline,
- la capacité à gérer les situations,
- la capacité d'établir les relations interpersonnelles axées sur la «coopération».

Si c'était le processus du management stratégique, nous allons découvrir, le dernier principe à adopter pour gérer les risques de projet au cours de sa réalisation.

2-7 La pratique de la démarche « OVAR »

Pour réduire ou éliminer les risques de projet, nous pensons que ce dernier principe est fortement recommandé car il permet d'associer toutes les formes de «coopération» que nous avons analysées précédemment.

La démarche dénommée OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsable) a été initiée par FIOL Michel, JORDAN Hugues et SULLÀ Emili (2004) et testée dans des entreprises de toutes tailles dans plus de vingt pays. Elle est considérée comme un processus destiné à faciliter le fonctionnement des équipes de pilotage de projet, à travers une action coordonnée sur :

- la définition d'objectifs de progrès pour chaque responsable ;
- l'identification de moyens pour y parvenir ;
- la conception de systèmes d'information pour évaluer l'apport individuel aux objectifs collectifs.

OVAR est une méthode concrète. C'est un mode de travail adapté aux besoins des dirigeants, il se concentre sur l'essentiel, et pousse à agir sur ce qui est pertinent. C'est pourquoi OVAR est centré sur les objectifs et les actions de progrès, bien plus que les aspects de routine de la gestion.

La démarche OVAR se propose d'aider les dirigeants à créer ce climat de responsabilité individuelle et de solidarité collective stimulant pour ses

collaborateurs. Il travaille aussi à ce que les différents responsables de l'entreprise évoluent dans des situations qui donnent sens à leur travail, et leur permettent de démontrer leurs capacités d'entrepreneur.

Les méthodes reposant sur les objectifs ou les cibles offrent un meilleur degré de précision, mais exigent certaines compétences de la part du manager et de ses employés. Ils doivent apprendre à définir des objectifs valides pour l'évaluation des performances.

Avant de choisir entre les différentes méthodes d'évaluation, BANCAL Robert (2004, p.151)⁷⁷ propose la nécessité de bien examiner leurs avantages et leurs inconvénients, en considérant le coût et les bénéfices de chaque système.

Bref, au cours de la conduite du projet, nous avons proposé sept principes. Il s'agit, tout d'abord de former les membres de l'équipe du projet, puis de décentraliser le pouvoir au sein de l'équipe, ensuite de pratiquer le jeu coopératif, de procéder au travail d'équipe en réseau, sans oublier d'adopter les processus de management des Hommes et de management stratégique et enfin de pratiquer la démarche « OVAR ». Ces différents principes sont liés à des formes de « coopération » telles que la « coopération transversale », la « coopération organique », la « coopération communautaire » et la « coopération complémentaire ».

Tels sont les cas des principes de « coopération » au cours de la conduite du projet, nous allons déterminer, dans la section suivante, les principes lors du suivi et de l'évaluation du projet.

Section3 : La « coopération » lors du suivi et de l'évaluation du projet

En considérant l'évaluation et le suivi du projet, nous pouvons constater que plusieurs raisons expliquent les risques de projet et la non performance des employés. Il y a d'abord le niveau de stress découlant de leur tâche et de leurs conditions de travail. Ensuite, l'absence d'indicateurs leur permettant de déterminer si leurs efforts donnent des résultats tangibles. Puis, des « incitatifs » (pratiques de reconnaissance ou système de récompenses) qui ne sont pas en lien avec les résultats à atteindre, les responsabilités à assumer ou les compétences à développer et, des

⁷⁷ BANCAL Robert (2004), « Améliorer les performances de son équipe », Edition Maxima, Paris, 267p.

« incitations » qui ne sont pas adéquats, qui n'incitent pas à la performance ; l'absence d'un système de gestion de carrière qui tient compte de la performance à l'intérieur de l'entreprise. Les objectifs individuels souvent imprécis, la peur de l'échec et le manque de feed-back sur leur performance sont d'autant plus de facteurs de non performance du personnel.

Comment coacher les employés et améliorer leurs performances ? Comment concevoir et appliquer des vraies techniques d'évaluations ? Ces questions nous conduisent à adopter des méthodes de «coopération» permettant de gérer les risques au cours du suivi et de l'évaluation du projet. De ce fait, nous allons voir successivement les principes suivants :

- Pratiquer le coaching de l'équipe,
- Gérer la compétence de l'équipe,
- Gérer la performance de l'équipe,
- Procéder à l'évaluation systématique,
- Contrôler la gestion sociale,
- Etablir un tableau de bord social,
- Pérenniser la «coopération».

3-1 La pratique du coaching de l'équipe

Ce premier principe qui consiste à pratiquer le coaching nécessite de maîtriser quelques éléments de base du coaching et les rôles du gestionnaire coach.

3-1-1 Eléments de base du coaching

« Le coaching est un mode de gestion et d'interaction qui vise l'atteinte des objectifs de l'entreprise en suscitant l'engagement et l'empowerment des employés et des équipes de travail et en améliorant leur performance ». Telle est la définition du coaching proposée par GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane (2002, p.20) à l'issue de la synthèse des définitions de quelques auteurs.

Selon RICHARDSON (1999)⁷⁸, le coaching est un processus dont le principal objectif vise à appuyer les gens afin qu'ils puissent atteindre un plus haut

⁷⁸ RICHARDSON G.B (1999), « Sales Coaching », McGraw-hill, New York, 130 p.

niveau de performance. STONE (1999)⁷⁹ associe le coaching à un processus qui permet aux employés d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes dont ils ont besoin pour se développer sur le plan professionnel et devenir plus efficaces dans leur travail. Pour LANDSBERG (1997)⁸⁰, le coaching vise à l'amélioration de la performance et des habiletés d'apprentissage d'une autre personne, qu'il s'agisse ou non d'un employé, et il fait appel à un ensemble de techniques. Quant à KINLAW (1997)⁸¹, il considère que le coaching est une stratégie qui vise à promouvoir l'engagement et à améliorer la performance des employés au sein d'une entreprise. Cette stratégie comporte trois étapes :

- Inviter l'employé à trouver une solution et à l'implanter ou à la mettre en œuvre ;
- Prendre l'initiative de la discussion et décrire les problèmes constatés ;
- Recueillir les informations pertinentes et activer les moyens pour résoudre la difficulté.

Ce concept de coaching vient alors de l'analyse du système d'entraînement d'une équipe ou d'un sportif. Cet entraînement exige une préparation méthodique et un apprentissage par l'habitude. D'où l'importance de pratiquer toute discipline sportive de manière répétée et assidue.

Le coach détermine le niveau de participation de chacun des joueurs, évalue leur performance et les incite à s'améliorer constamment. En réalité, il est un meneur d'homme.

En effet, nous considérons que le système d'évaluation de la performance constitue un élément essentiel de la « coopération organique » à adopter par le gestionnaire coach auprès de l'équipe du projet. Nous allons déterminer ci-après les principaux rôles du gestionnaire coach selon GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane).

⁷⁹ STONE F.M., (1999), « Coaching, counselling and mentoring: How to choose et use the right technique to boost employee », New york, Armacom, 230p STRAUSS J. & A. Corbin (1998), Basics of qualitative research, 2d edition, Sage Publications.

⁸⁰ LANDSBERG (1997), « The tao of coaching, london, Harper collins business », 128p.

⁸¹ KINLAW D.C (1997), « Adieu Patron ! Bonjour Caoch. », Les éditions Transcontinental inc, Montréal, 187p.

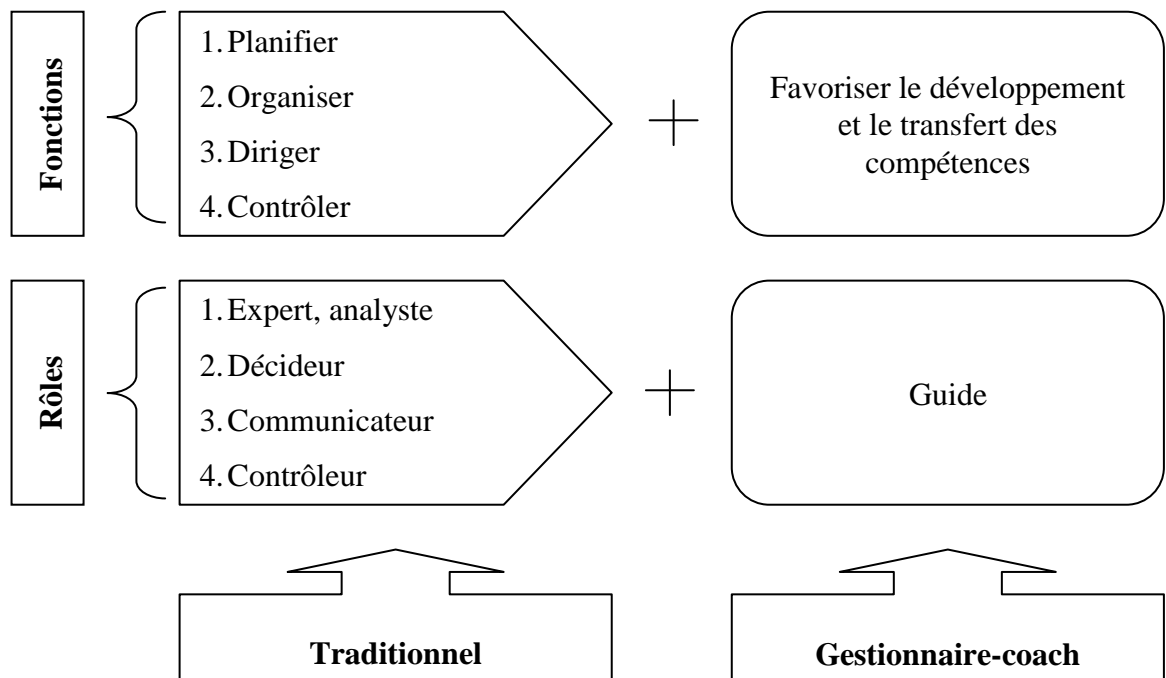
3-1-2 Rôles du gestionnaire coach

Les rôles du gestionnaire coach d'après GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane (2002, p. 150) se présentent comme suit :

- préciser les responsabilités et les finalités de chacune des catégories de postes ;
- clarifier les critères de performance, c'est-à-dire les comportements ou les résultats obtenus, qui distinguent les employés les plus performants des moins performants ;
- décrire ou préciser les compétences requises ou les comportements qu'elles demandent par emploi ou catégorie d'emplois ; identifier ou illustrer les cheminements permettant à un employé de passer d'une catégorie de postes à une autre.

Les rôles du gestionnaire coach et du gestionnaire traditionnel sont alors différents selon le schéma suivant :

Schéma n° 17 : Différences entre les rôles du gestionnaire coach et du gestionnaire traditionnel



Source : Auteur (2010)

Le gestionnaire-coach doit donc accompagner ses employés pour leur montrer le chemin. Il doit renseigner ou agir comme modèle, comme conseiller et parfois même comme mentor.

Le tableau suivant est établi selon les recherches de ST-ARNAUD Yves (1999)⁸². Il présente certaines stratégies que le gestionnaire-coach peut utiliser pour les transférer à un employé.

Tableau n° 6 : Les stratégies du gestionnaire-coach dans son rôle de guide

L'expertise à transférer peut porter sur :	Les stratégies		
	Choix 1	Choix 2	Choix 3
Les contenus (le quoi) Ou les processus (le comment et le pourquoi)	Décide Encadre Instrumente Recommande	Facilite : - l'utilisation des contenus ou des processus - l'activation des contenus	Délègue

Source : ST-ARNAUD Yves (1999)

Le premier choix s'impose si l'employé ne possède pas ou a très peu de compétences ou encore d'expertise nécessaire pour faire face à la situation. Le gestionnaire-coach peut décider ce que l'employé doit faire. Il peut également encadrer les choix de l'employé et prendre le temps de l'outiller ou de lui recommander différentes solutions.

Le deuxième ou le troisième choix se justifient si l'employé possède un certain niveau de compétences et d'expertise. Le choix de la stratégie dépend du niveau de compétences ou d'expertise de l'employé par rapport aux contenus ou aux processus à utiliser.

C'était l'objet du premier principe. Nous allons voir maintenant le deuxième principe lequel est lié à la base de la « coopération communautaire » dans le coaching.

⁸² ST-ARNAUD Yves. (1999), « Le management assisté : compétences pour intervenir en relations humaines », Gaétan Morin Editeur, Montréal 224p.

3-2 La gestion de la compétence de l'équipe

Ce deuxième principe qui consiste à gérer la compétence nécessite de maîtriser successivement quelques éléments de base de cette compétence, l'acquisition et le transfert de compétence ainsi que les mobilisations de connaissances et de caractéristiques personnelles.

3-2-1 Eléments de base de la compétence

En considérant le concept de GENDRON Pierre J. et de FAUCHER Christiane (2002, p.146), la compétence peut être considérée comme « un 'savoir-agir' qui découle de la mobilisation d'un ensemble de connaissances et de facteurs liés à des caractéristiques personnelles (valeurs, intelligence, préférences, connaissances antérieures, anxiété, motivation, styles cognitif et d'apprentissage) pour obtenir un résultat visé dans une situation donnée ou pour progresser vers l'atteinte de ce résultat ». Il rappelle que, pour certains spécialistes de la formation, la compétence se réfère à un ensemble de « savoir », de « savoir-faire » et de « savoir-être ». Pour d'autres, elle se définit comme un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes.

Les compétences, au niveau des entreprises, sont alors à la fois un facteur de réussite et une source de préoccupations. En effet, pour demeurer compétitive, l'entreprise doit s'assurer que ses employés possèdent les compétences inhérentes à leurs responsabilités mais aussi qu'ils les maintiennent, les développent et les utilisent pour contribuer à la réalisation de ses objectifs d'affaires.

Selon MC CUNE⁸³, 40% des personnes promues ou recrutées pour assumer les responsabilités dans un poste de haute direction ne réussissent pas à relever le défi qui leur est confié sur une période de dix-huit mois.

Le remplacement de ces gestionnaires entraîne des coûts comme les coûts d'embauche, les coûts d'entraînement et les coûts de formation.

Une étude montre que la moitié des habiletés d'un travailleur devient désuètes dans un délai de trois à cinq ans. Ces données permettent au gestionnaire-

⁸³ MC CUNE J.C. (1999), « Sorry, Wrong Executive », Management Review, AMA publications, October 1999, pp. 16-21 New York

coach de prendre conscience de l'importance du développement des compétences de ses employés et de l'ampleur des défis qu'il devra relever en travaillant en équipe, en créant des relations de partenariat, en adoptant une délégation de pouvoir et en gérant l'innovation, le changement en fonction des buts et des résultats.

3-2-2 L'acquisition et le transfert de compétences

La place du gestionnaire-coach suppose une notion différente puisqu'elle doit considérer les ressources humaines comme les principales ressources stratégiques de l'entreprise. Partant de ce postulat, le gestionnaire-coach exerce ses fonctions en favorisant le développement et le transfert des compétences de ses employés (Voir tableau ci-après) et agit comme un guide pour atteindre cet objectif.

Tableau n° 7 : Le développement et le transfert des compétences

Behavioriste	Humaniste	Cognitiviste
Comportements automatiques provoqués	Formation et apprentissage	Apprentissage
Distribution de récompenses ou de punitions, « stratégie de la carotte et du bâton »	Motivation	Engagement

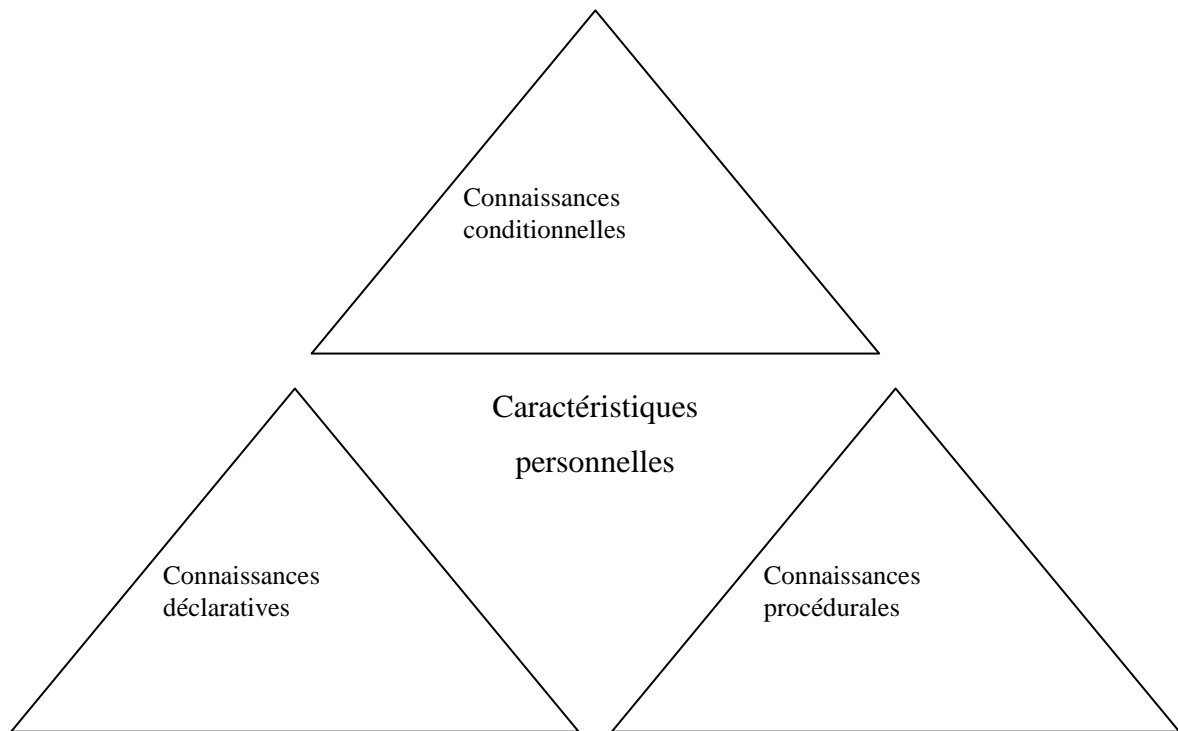
Source : Auteur (2010)

Ce tableau, établi selon les explications de l'auteur, montre l'acquisition et le transfert de compétence à travers trois grandes approches : Behavioriste, Humaniste et Cognitiviste. Pour cette dernière approche, tout gestionnaire-coach qui se préoccupe de l'acquisition et de transfert des compétences doit plus particulièrement tenir compte de plusieurs facteurs dont les trois types de connaissances que demandent les compétences, à savoir l'organisation des connaissances, les caractéristiques individuelles de l'apprenant et des déterminants qui activent sa motivation.

3-2-3 Mobilisations des connaissances et des caractéristiques personnelles

TARDIF J. (1994)⁸⁴ nous apprend que le savoir-agir (compétence) repose sur la mobilisation des caractéristiques personnelles et de connaissances déclaratives, procédurales et conditionnelles.

Schéma n° 18 : Caractéristiques personnelles



Source : TARDIF J. (1994)

Les connaissances déclaratives sont les connaissances théoriques qui correspondent au « quoi ». Elles font référence à des lois, à des concepts ou à des faits. Il s'agit donc de connaissances statiques.

Mais pour être compétent, il ne suffit pas à un employé de connaître des concepts, il lui faut savoir « comment » les appliquer, mais aussi « quand » et pourquoi » il convient d'agir de cette manière

⁸⁴ TARDIF J. (1994), « Le transfert des compétences analysé à travers la formation, de professionnels ». Conférence prononcée dans le cadre du colloque international sur les transferts de connaissances en formation initiale et continue, 14 p.

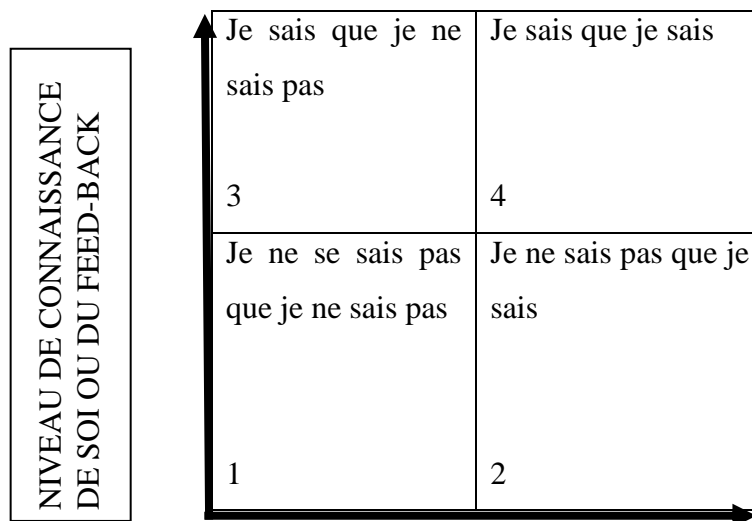
Les connaissances procédurales servent à expliquer le « comment » faire.

Les connaissances conditionnelles permettent à l'employé de déterminer « quand » et « pourquoi » il doit agir.

Les connaissances déclaratives sont de l'ordre du « savoir », donc théoriques. Les connaissances procédurales et conditionnelles sont de l'ordre des « savoir-faire » que les employés construisent dans l'action.

Pourtant, le degré de compréhension intrinsèque de l'individu peut être discerné en fonction de ses compétences comme suit :

Schéma n° 19 : Perception des compétences



Source : Auteur (2010)

Le premier cas montre que l'employé a une faible perception de ses compétences et il a peu de feed-back. A cet effet, il ne possède pas les compétences que demandent ses fonctions ou il est non performant.

Le deuxième cas illustre que l'employé a une meilleure perception de ses compétences et reçoit peu de feed-back. Pour cela, il n'est pas toujours conscient d'avoir les compétences requises.

Le troisième cas explique que l'employé a une faible perception de ses compétences et il reçoit beaucoup de feed-back. Par conséquent, il sait qu'il ne maîtrise pas suffisamment un certain nombre de compétences.

Le dernier cas précise que l'employé a une meilleure perception de ses compétences et reçoit un feed-back périodique. Dans cette optique, il est conscient de ses compétences et il doit se développer.

Le feed-back permet, en effet, à l'employé de mieux se connaître puis de développer ses compétences et d'améliorer sa performance. Cependant, la gestion de performance est importante parce qu'elle conduit les employés à avoir une meilleure compréhension de leur travail et de leurs responsabilités leur permettant d'avoir les mains plus libres, à l'intérieur d'un cadre mieux défini. En outre, elle peut réduire, pour les managers, le besoin d'avoir l'œil à tout et d'économiser du temps c'est-à-dire aider les employés à devenir plus autonomes, en assurant qu'ils ont les connaissances et la compréhension indispensables pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Elle permet aussi de prévenir les malentendus entre les employés en déterminant clairement qui est responsable de quoi. Elle favorise également la réduction du risque de manque d'informations cruciales (au moment où il les faudrait) et la réduction des erreurs.

En tenant compte de ce deuxième principe, nous considérons que cette gestion de compétence permet, à un projet de mieux appréhender les fondements de la « coopération communautaire » et de s'assurer que chacun comprend en quoi son travail contribue au succès global dans un esprit d'équipe.

3-3 La gestion de la performance de l'équipe

Ce troisième principe qui consiste à gérer la performance nécessite de maîtriser respectivement le système de gestion des performances, la planification de la gestion des performances et les analyses des performances.

3-3-1 Système de gestion des performances

Qu'est ce que la gestion des performances ? La gestion des performances peut être considérée, selon BANCAL Robert (2004, p.18), comme un processus de communication et de concertation continue, envisagée comme un partenariat («coopération») entre un employé et son supérieur.

La gestion des performances est un investissement qui permet de laisser en toute confiance les employés faire leur travail. Alors que la mauvaise gestion des

performances peut entraîner un gaspillage d'énergie et d'argent surtout si elle est considérée comme :

- un système exigé par le manager à ses employés sans communication ou «coopération»,
- une tradition annuelle se limitant au remplissage des fiches ou formulaires,
- un processus appliqué en cas de mauvaises performances en faisant une pression sur les employés pour augmenter leur rendement.

Le système de « coopération complémentaire » qui adopte la gestion des performances doit être utile au projet ainsi qu'au manager du projet lui-même, et surtout à l'équipe du projet afin de trouver une meilleure efficacité. L'unique raison d'être de la gestion des performances est, en effet, d'aider tout le monde à mieux arriver au succès lors du suivi et de l'évaluation du projet.

3-3-2 Planification de la gestion des performances

Le point de départ de la gestion des performances consiste à planifier ensemble, c'est-à-dire l'employé et son supérieur, les méthodes de travail tout en considérant les différents paramètres comme les fonctions de l'employé, les délais, les caractéristiques du travail, le niveau de qualité de travail à atteindre. Ce travail de concert entre le manager et chacun de ses subordonnées a pour objet d'assigner les objectifs et tâches à accomplir. La réalisation de ce planning nécessite des informations utiles concernant les performances, au niveau collectif ou individuel. Les sources de ces informations sont multiples : rapports écrits présentés par les employés, échange d'informations spécifiques lors des réunions (concernant les succès ou les problèmes), collecte de données d'après les comptes-rendus individuels présentés par les employés, lors de réunions régulières et observations régulières et directes sur les lieux de travail (de façon informelle).

3-3-3 Analyses des performances

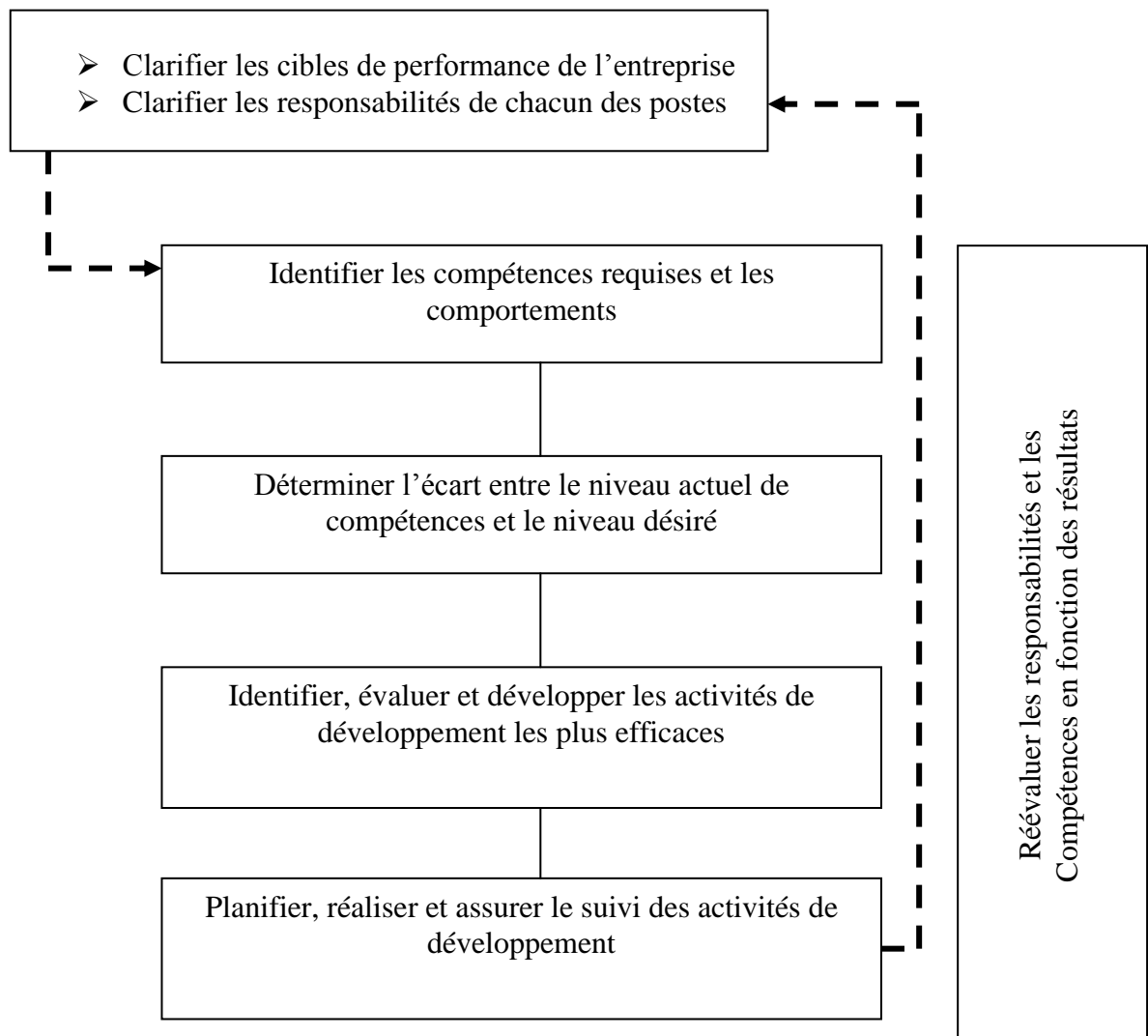
Les étapes de diagnostic selon BANCAL Robert (2004, p.174) commence d'abord par la prise en considération du problème de performances en déterminant la nature et la gravité de cette faille. L'étape suivante consiste à identifier les causes possibles de cette lacune, d'un côté au niveau du système, de l'autre côté sur

le plan individuel. Ensuite, le manager doit développer un plan d'action pour remédier à ces causes et mettre en œuvre le plan de performances. Enfin, il faut voir dans quelle mesure le problème a été résolu, et recommencer si nécessaire.

Le diagnostic des performances est donc à la fois un processus de résolution des problèmes (c'est-à-dire logique et objectif) et un processus humain, requérant une relation étroite de «coopération».

La proposition de GENDRON Pierre J. et de FAUCHER Christiane (2002, p.166) pour la gestion des performances (voir schéma ci-après) débute par la détermination des cibles et les responsabilités du personnel jusqu'à la planification, la réalisation, le suivi des activités.

Schéma n° 20 : Le processus de gestion des performances



Source : GENDRON Pierre J. et de FAUCHER Christiane (2002)

Ce schéma montre qu'après les définitions des cibles et les responsabilités, le manager peut identifier les performances requises et les comportements, puis déterminer l'écart entre le niveau actuel de compétences et le niveau désiré, ensuite identifier, évaluer et développer les activités de développement les plus efficaces et enfin planifier, réaliser et assurer le suivi des activités de développement.

Pour gérer les performances, selon BANCAL Robert (2004, pp.212-214), le manager doit bien identifier d'abord ses clients, c'est-à-dire les employés, puis déterminer leurs besoins. Pour ce faire, la méthode de travail et la communication en matière de performances sont nécessaires, pour une dynamique d'amélioration continue. Ensuite, il faut définir les méthodes qui permettent de satisfaire les besoins des clients : négocier, résoudre les problèmes, faire participer les clients, établir des contrats personnalisés, etc. Enfin, il faut passer à l'action et évaluer régulièrement les méthodes

Le manager doit coopérer avec l'équipe du projet pour l'aider à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à la réévaluation des responsabilités et performances selon les résultats escomptés.

3-4 L'évaluation systématique

Ce quatrième principe est un élément de la gestion des performances que nous avons vu précédemment. Dans ce cadre, il consiste à procéder à l'évaluation systématique qui nécessite de maîtriser respectivement la méthode d'évaluation à 360 degrés, l'évaluation bidirectionnelle et le système « B comme Bon sens ».

3-4-1 Méthode d'évaluation à 360 degrés

La méthode d'évaluation à 360 degrés peut être considérée comme un système de collecte des informations de feed-back et d'évaluation des performances utilisant les sources multiples d'information, tels que le manager, les clients, les collègues et, le cas échéant, les fournisseurs. Cette méthode qui est une évaluation formelle repose sur des formulaires de notation. Les notes sont généralement attribuées de façon anonyme, pour que les personnes consultées puissent s'exprimer en toute franchise et sans arrière-pensée. Les notes sont ensuite traitées et analysées. Chaque employé a, dans le meilleur cas, l'occasion de discuter des résultats avec son manager.

A noter que cette relation entre les membres de l'équipe (les employés et le manager) est associée à la « coopération complémentaire ».

3-4-2 L'évaluation bidirectionnelle

L'évaluation bidirectionnelle montre que les informations d'évaluation et de feed-back peuvent circuler dans les deux sens – pas seulement du manager à l'employé, mais des employés à leur manager. Le chef évalue ses subordonnés, et réciproquement. S'il s'agit d'aider les employés à mieux faire leur travail, effectivement, en toute logique, le manager a besoin de feed-back pour faire mieux le sien.

Le grand atout de l'évaluation bidirectionnelle est de placer le manager et l'employé dans le même camp.

3-4-3 Le système « B comme Bon sens »

Le système « B comme Bon sens » peut être considéré comme une flèche : si nous ajustons parfaitement le tir et si nous lâchons la flèche sans perturber sa trajectoire, elle filera droit au but, sans que nous ayons à la guider davantage. En effet, le manager doit s'assurer que les employés comprennent parfaitement l'objectif de leur travail et la façon dont il contribue au succès de l'ensemble de l'équipe et du projet.

Notons qu'il ne faut pas confondre la gestion des performances et l'évaluation, qui n'est qu'une partie de cette gestion. Pour assurer le succès du système de gestion des performances, on doit adopter une certaine attitude mentale orientée vers la « coopération complémentaire ». Par la suite, on aborde des questions pour examiner la communication et les interactions quotidiennes du supérieur et ses subordonnés pendant la discussion sur les performances. Ces questions sont : « Avez-vous parfois le sentiment qu'ils n'aiment pas vous parler ? Les sentez-vous parfois anxieux ou mal à l'aise ? Avez-vous l'impression qu'ils vous cachent certaines choses ? Tâchez d'identifier les causes de ce problème de communication. Demandez-leur : « Y a-t-il une raison particulière pour que vous n'aimiez pas parler avec moi ? Est-ce quelque chose que j'ai fait ou que j'ai dit, vous met mal à l'aise ? ». Il est nécessaire

d'éliminer le comportement qui peut être source de conflit, et le manager peut jouer le rôle d'un modèle en communication.

La gestion des performances a pour but de prévenir et de résoudre des problèmes sans évoquer des punitions ou des vengeances. Identifier les problèmes et leurs causes au jour le jour permet de coopérer plus efficacement avec le personnel. Il faut pratiquer la stratégie du « zéro surprise » c'est-à-dire, il ne devrait y avoir aucune mauvaise surprise pour le personnel lors de l'évaluation.

La gestion des performances fonctionne en étroite corrélation avec le planning stratégique, le budget, le développement des ressources humaines, le système de rétribution et de récompenses, ainsi que les programmes d'amélioration de la qualité. Plus elle établit des liens avec les autres processus de l'entreprise, et plus elle sera profitable. Cependant, il est à noter que tous les problèmes ne peuvent pas être résolus par la gestion des performances, même si celle-ci a des intérêts pour les managers, les employés et le projet.

En somme, il faut adopter une évaluation systématique permettant à tous les membres de l'équipe du projet de coopérer ensemble pour atteindre le degré de réussite et la poursuite des objectifs convenus.

3-5 Le contrôle de la gestion sociale

Si les performances du personnel sont déterminées par certains facteurs individuels telles que les compétences et la qualité de travail, ce cinquième principe basé sur le contrôle de gestion sociale est alors consacré à une analyse des performances et des écarts, en rapport avec les objectifs et les prévisions.

En effet, MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda (2004, p. 222) définissent le contrôle de gestion sociale comme « une démarche de contrôle de gestion appliquée à l'information sociale au sein d'une organisation ». Une autre définition, reprise par TAÏB (2001), met l'accent sur le processus de création de valeur : « le contrôle de gestion de ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la direction des ressources humaines, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et de fournir les indicateurs de la

mesure de leurs performances ». C'est dans ce cadre que BANCAL Robert, (2004, p.133) prend deux exemples du dilemme de l'approche individuelle :

- « Le premier concerne le plus grand ténor du monde avec un chef et un orchestre **médiocre**. Il fait de son mieux, mais la représentation n'est qu'un demi-succès. Faut-il blâmer le chanteur ou au contraire saluer son courage ? »
- « Le second montre qu'une star du basket se trouve dans la dernière équipe de sa division. Il met plus de cinquante points à chaque match, mais l'équipe perd huit fois sur dix. Faut-il applaudir la star ou reconnaître que l'équipe est en échec ? »

En considérant ces exemples, quelque soit la qualité du travail, le problème de performance est inévitable. L'auteur souligne que si l'on se focalise sur l'individu, la solution à tel ou tel problème nous échappera. Nous échouerons alors à déterminer leur cause réelle et donc à y remédier. Pourtant, il propose des systèmes à base de notes comme suit :

Tableau n° 8 : Critères dans les systèmes de notation⁸⁵

Critères	Echelle
1. Termine son travail à temps	1. Jamais, parfois, généralement, toujours
2. Présente les compétences et les capacités requises pour son travail	2. Rarement, souvent, toujours
3. Sait faire preuve d'initiative et de créativité	3. Jamais, parfois, généralement, toujours
4. Atteint ou dépasse les objectifs de vente fixés chaque trimestre.	4. Peut mieux faire, satisfaisant, excellent

Source : BANCAL Robert (2004, p. 136)

⁸⁵ **Système de notation :** Collaborez avec l'intéressé pour attribuer les notes. Négociez-les. Fixez-les d'un commun accord, chaque fois que c'est possible. Faites participer vos employés à la discussion. Ne vous contentez pas d'édicter vos décrets.

Système de classement : Système consistant à comparer les individus d'un groupe pour déterminer si tel individu est supérieur, inférieur ou égal aux autres, en fonction d'un ensemble de critères donné.

A noter que l'essentiel n'est pas de remplir la fiche, mais d'établir une vraie «coopération» avec chaque employé, et de discuter du travail pour diagnostiquer les problèmes et améliorer les performances. Les notes ne sont qu'une occasion d'engager un véritable dialogue avec le personnel.

Pour la mise en place d'un contrôle, MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda (2004, p. 223) proposent qu'il faut d'abord fixer les objectifs à atteindre dans le domaine social, en négociant avec la direction générale et en liaison avec les objectifs stratégiques, de production et commerciaux. Puis, il faut suivre et vérifier la réalisation des objectifs, notamment grâce à des tableaux de bord pertinents et précis sur les indicateurs sensibles, des rapports à des référents externes lorsque cela est possible.

Nous considérons ici que le contrôle de gestion sociale est la démarche – ou le système – qui regroupe – ou s'articule avec – une série d'autres démarches ou d'outils. Plus précisément, on peut le schématiser comme suit :

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1. Planification sociale | : Objectifs |
| 2. Budget social | : Moyens |
| 3. Bilan social | : Résultats |
| 4. Tableau de bord social | : Ecart |
| 5. Audit social | : Corrections |

= Contrôle de gestion sociale

La planification sociale (1) est consacrée, comme la planification stratégique, à la formulation des objectifs de la politique sociale. Un budget social (2) vient en appui de cette planification pour définir les moyens nécessaires à sa réalisation. Les actions entreprises conduisent à une situation sociale que le bilan social (3) vise à refléter à travers une série d'indicateurs. Les écarts entre les objectifs et les résultats peuvent être résumés dans les tableaux de bords sociaux (4) schématisant – par des tableaux et des graphiques – l'évolution de certains indicateurs ou ratios sociaux sensibles. La méthodologie d'audit social (5) peut enfin être mise en œuvre, sur l'ensemble de la politique sociale ou l'une de ses dimensions, pour analyser ces écarts et suggérer des actions correctives.

En résumé, la démarche de contrôle appliquée au domaine du système coopératif entre le personnel est similaire, dans ses principes fondamentaux, à celle du contrôle de gestion appliquée aux domaines économiques et financiers de l'activité de l'entreprise.

3-6 L'établissement d'un tableau de bord social

Ce sixième principe qui a pour objet d'établir un tableau de bord social nécessite de maîtriser respectivement le bilan social (en tant que document de synthèse) et la mise en place de ce bilan social.

3-6-1 Bilan social : un document de synthèse

L'évolution de la conception et de la place de «coopération» en tant qu'outil de gestion des risques de projet nous conduit à intégrer la base du bilan social. Nous savons également que la plupart des grandes entreprises qui se sont développées sont dotées d'un certain nombre d'outils d'analyse sociale (comme les indicateurs et les tableaux de bord) pour établir les « états sociaux » de l'entreprise.

L'idée de « comptabiliser » les ressources humaines prend sa source dans plusieurs initiatives ou réflexions. Le courant de la « comptabilité des RH » naît aux Etats-Unis dès le milieu des années soixante, à travers un article paru dans la célèbre Harvard Business Review au titre évocateur de «Put your people on balance sheet ». Par ailleurs, il faut relever que les travaux des spécialistes de l'organisation et les théories qu'ils ont fondées se rapportent, plus ou moins explicitement, à la mesure du travail, des temps, des tâches (TAYLOR) mais aussi à la satisfaction des salariés et de leurs liens avec la performance (Ecole des relations humaines).

Il s'agit de chiffrer l'investissement humain, pour mieux en contrôler les effets, ainsi que le coût – voire le risque – social pour faire évoluer les politiques et les situations sociales sous contrôle budgétaire.

En tant que document de synthèse, un bilan social contient, selon DANIEL Soulié et DOMINIQUE Roux (1992, p.269), les éléments suivants :

- L'emploi avec des effectifs suivant les différents critères (sexe, age, ancienneté, etc.) et les variations intervenues en cours d'année (embauches, causes de départ, etc) ;
- Les rémunérations et les charges accessoires : masse salariale, structure des rémunérations, intéressement, participation,
- Les conditions d'hygiène et de sécurité : accident de travail, maladies professionnelles, dépenses en matière de sécurité, ...) ;
- Les autres conditions de travail : durée du travail, aménagement des honoraires, amélioration du contenu de travail ;
- La formation : apprentissage, formation continue, congés formation ;

- Les relations professionnelles : composition du comité d'entreprise, nombre de réunions, mesures pour favoriser l'information et la communication ;
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales, prestations complémentaires pour la maladie, etc.

Le bilan social permet alors de connaître plus précisément la composition sociologique du personnel, de définir les caractéristiques du personnel et ses attentes et de favoriser le dialogue social (suite à une large diffusion interne et extérieure de l'entreprise).

3-6-2 Mise en place du bilan social

La réalisation du bilan débute, généralement, par un travail de collecte et de remontée d'informations des différents services, unités et départements de l'entreprise vers le service ayant en charge la préparation du projet de bilan social, habituellement au sein de la direction des ressources humaines. Ce travail de collecte d'informations peut s'avérer assez lourd, voire fastidieux, dès lors que l'organisation est de taille importante. L'existence d'un système d'information de qualité facilite bien évidemment cette première étape.

Le bilan social est ensuite réalisé sous sa forme définitive. Il peut finalement être diffusé auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise : aux actionnaires bien sûr (souvent par le biais d'une diffusion partielle intégrée dans le rapport annuel d'activités), aux salariés ensuite, sachant que tout salarié qui en fait la demande peut en obtenir une communication.

Le bilan social est tout d'abord un effort manifeste de normalisation des informations sociales en matière d'effectif : les mesures d'effectif permanent, payé, moyen, etc. sont stabilisées et répondent à des définitions homogènes.

De même, les notions et mesures des départs par types de causes (licenciements, fins de contrat à durée Déterminée ou CDD) sont normalisés, ainsi que celles des accidents de travail (qui correspondent à une définition, légale précise), ou encore de masse salariale, d'absentéisme, de formation, ... Ainsi, l'ensemble des indicateurs présents dans le document du bilan social constitue un pas important vers une normalisation et, par conséquent, une homogénéisation de l'information sociale (définition et mesure).

Le bilan social doit améliorer l'observation, l'évaluation et le diagnostic social. Il vise également, dans son texte fondateur, la concertation autour d'indicateurs chiffrés et d'une image plus objective des politiques sociales. L'idée est de renforcer la rationalité et l'objectivité dans les débats entre les partenaires sociaux.

Concrètement, ce bilan doit s'inscrire dans une politique plus vaste de stratégie sociale et de marketing ou de communication sociale, en interne comme externe.

A noter que, la France a longtemps été le seul pays à appliquer le bilan social légal pour les entreprises d'une certaine taille. En Allemagne, à l'image des Etats-Unis, il existe un document davantage centré sur l'aspect sociétal. La Belgique et le Portugal ont rendu obligatoire le bilan social en 1996 : au Portugal, le document est très proche du modèle français, alors qu'en Belgique, il demeure plus centré sur l'emploi. La Tunisie a rendu obligatoire la publication d'un document du type bilan social pour les entreprises publiques. Au Brésil, la notion de bilan social existe également. La pratique du bilan social est encore en phase embryonnaire pour le cas de Madagascar.

C'est en France donc, selon MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda (2004, p. 221), que l'initiative la plus avancée a été développée avec la loi obligeant les entreprises d'une certaine taille à présenter un bilan social.

Pour certains dirigeants, le bilan social est une obligation légale qu'il faut remplir. Pour les salariés, ils demeurent indifférents ou découragés pour remplir un document fastidieux : la libre consultation du bilan social n'est que rarement utilisée. Certains estiment que le terme de « bilan » a été détourné de son sens commun : il ne s'agit pas d'une mise en parallèle d'un actif et d'un passif, ni d'emplois et de ressources comme c'est le cas avec le bilan financier ; il n'est pas élaboré sur une base d'une unité de mesure homogène, comme l'unité monétaire ; il est plus proche du bilan de santé : un enregistrement statique et passif de faits et de chiffres. L'absence de formation des salariés – notamment des cadres – à la saisie et à l'analyse des faits humains et sociaux explique sans doute le faible intérêt interne pour le bilan social, conjugué avec une certaine culture du secret en matière de planification sociale.

L'établissement du bilan social permet de favoriser la «coopération» entre les membres de l'équipe d'un projet afin de formaliser les procédures de collecte d'information en interne, d'ajouter des commentaires explicatifs, d'intégrer ce bilan social dans le processus de décision sociale et d'adjoindre à la dimension sociale interne la dimension sociétale externe (les relations de l'entreprise avec son environnement).

3-7 La pérennisation de la « coopération »

Ce dernier principe consiste à pérenniser la «coopération». La relation permanente, entre les membres de l'équipe du projet donné, conduit à pérenniser leur «coopération». Cela peut se manifester par des brefs comptes-rendus mensuels ou hebdomadaires au cours desquels chaque personne remet un bilan de la semaine ou du mois de travail, des réunions collectives régulières, durant lesquelles chacun présente un compte-rendu de ses travaux ou projets en cours, de brefs rapports écrits, périodiquement remis par chaque employé et des conversations informelles. Le manager peut, par exemple, se promener dans son service et bavarder un peu avec ses subordonnés pour aborder communications spécifiques, dès qu'un problème se pose ou qu'un employé veut attirer l'attention de son supérieur sur une difficulté.

La pérennisation de la «coopération» nécessite les éléments suivants :

- Matériels : moyens physiques appropriés à une réalisation rationnelle de chaque tâche (locaux, machines, fournitures, ...), en état de disponibilité au moment où le projet les requiert ;
- Coordination : harmonisation de l'emploi des ressources matérielles et humaines ;
- Communication : échanges entre les personnes, établis en vue de créer une bonne entente et une forte motivation au sein de l'équipe du projet ;
- Information : saisie, traitement, stockage et diffusion des informations de toutes natures, et nécessaires afin d'assurer une exécution et une gestion satisfaisantes de toutes les tâches ;
- Economie : évaluation et imputation des différentes charges engendrées par le projet, et justification de ces engagements par rapport aux résultats économiques attendus ;
- Evolutivité : ensemble des mesures permettant d'adapter en permanence le projet aux évolutions incontrôlables de son environnement ;
- Sécurité : garantie des matériels, des personnes et des informations contre les risques susceptibles de nuire à la réussite du projet.

Bref, la « coopération » joue un rôle important à condition que les gestionnaires de projets sachent comment pratiquer les opportunités offertes par ce système.

Encadré n° 14 : Résumé du deuxième chapitre de la première partie

« Comment gérer les risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet ? »

La gestion des risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet peut être étudiée en deux temps : au cours de la conduite et lors du suivi et de l'évaluation du projet (Voir tableau ci-après).

Tableau n° 9 : Gestion des risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet

Gestion des risques par la « coopération » des membres de l'équipe de projet		Exemples des références
Relation entre la gestion des risques et la « coopération »	Outre la « coopération » entre le principal et l'agent dans le contrat, la gestion des risques dans le cadre du transfert et du partage des risques est liée aussi à un système de coopération.	CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007) WILLIAMSON (1986) JENSEN ET MECKLING (1976) et FAMA ET JENSEN (1983)
« coopération » au cours de la conduite du projet	Au cours de la conduite d'un projet, des techniques et des méthodes de «coopération» peuvent être adoptées afin de gérer les risques. Il s'agit de former les membres de l'équipe de projet, décentraliser le pouvoir au sein de l'équipe, pratiquer le jeu collectif, adopter le processus de travail de l'équipe en réseau, opter pour le processus de management des hommes, pratiquer le processus de management stratégique et enfin suivre la démarche « OVAR ». Cette dernière qui signifie Objectif, Variable d'Action, Responsable, est un processus destiné à faciliter le fonctionnement des équipes de pilotage de projet.	DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992) ; LORINO (1995) ; DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1999) ; GENDRON Pierre J. et de FAUCHER Christiane (2002) ; BARANI Miriam (2003) ; MINTZBERG (2004) ; FIOL Michel, JORDAN Hugues et SULLÀ Emili (2004) ; BANCAL Robert (2004).
« coopération » lors du suivi et de l'évaluation du projet	Lors du suivi et de l'évaluation d'un projet, des techniques et des méthodes de «coopération» peuvent être également adoptées afin de gérer les risques. Il s'agit de pratiquer le coaching de l'équipe, gérer la compétence de l'équipe, gérer la performance de l'équipe, procéder à l'évaluation systématique, contrôler la gestion sociale, établir un tableau de bord social et de pérenniser la «coopération».	TARDIF J. (1994) ; LANDSBERG (1997) ; KINLAW 1997) ; RICHARDSON (1999) ; STONE (1999) ; ST-ARNAUD Yves (1999) ; GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane (2002) ; BANCAL Robert (2004) ; MERCIER Estelle et SCHIMIDT Geralda (2004).

Source : Auteur (2010)

Selon ce tableau, nous pouvons remarquer que la «coopération» des membres de l'équipe entre toujours en jeu pendant la phase de vie d'un projet.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Nous avons étudié dans cette première partie deux points principaux. Il s'agit de la «coopération» et la gestion des risques de projet fondée sur la « coopération ». Dans un premier temps, nous avons essayé de décortiquer l'évolution des approches de quelques auteurs sur les concepts de la «coopération» dans les théories des organisations. De ce fait, TAYLOR a fondé une méthode de «coopération» verticale du personnel au travail. La remise en cause de ce concept a conduit l'école des relations humaines à initier la « coopération transversale ». Nous avons considéré également l'idée de la «coopération» dans les théories de jeu. Ces concepts nous ont permis de définir les caractéristiques et les environnements de la «coopération».

Ensuite, nous avons parlé de la gestion des risques de projet fondée sur la « coopération » de l'équipe. En tenant compte des risques de coûts de transaction et des coûts d'agence, nous pouvons dire maintenant que les types de risques que peut subir un projet sont innombrables. Il s'agit, entre autres, des risques stratégiques, des risques humains, des risques financiers, des risques juridiques, des risques d'image et des risques opérationnels. Les risques stratégiques sont liés aux décisions. Au niveau des risques humains, nous supposons que l'absence de motivation peut amener l'entreprise à perdre un élément important du projet. Dans le cas des risques financiers, les plus souvent sont les risques liés à l'asymétrie d'information financière. Une information erronée, par exemple, fausse toutes les actions du projet. Les risques juridiques peuvent tomber sur l'entreprise à tout moment. Une entité qui est en conflit avec un tiers est dans l'obligation de prévenir les risques juridiques. Tel est le cas d'un projet lorsque son personnel décide de faire la grève, ou encore d'une entreprise qui n'arrive pas à honorer la dette de ses créanciers. Les risques d'image concernent souvent les risques incorporels du projet qui ont trait aux valeurs du projet telle que la marque. Les risques opérationnels sont les risques liés au fonctionnement du projet à savoir l'administration, la production et la commercialisation. Il est clair qu'une faible gestion des risques peut entraîner des coûts considérables pour un projet donné.

Les revues de la littérature de la «coopération», objet de la première partie, nous conduisent à mener notre recherche à l'étape suivante. Il s'agit de la présentation et de l'analyse des résultats de la recherche.

DEUXIÈME PARTIE :
LA GESTION DES RISQUES ET LA
« COOPERATION »

« ...agir pour comprendre et comprendre pour agir ».

LE MOIGNE (1997, p. 217)

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans cette partie, nous allons présenter, en premier lieu, les résultats de notre recherche. Notre approche sur la gestion des risques de projet est plus particulièrement axée sur la « coopération » entre plusieurs individus et/ou entités. Mais quelles peuvent être les finalités de la réduction des risques ? Dans cette optique, nous considérons les concepts du COURTOT (1996; 1998)⁸⁶, qui montrent que le management des risques de projet a pour but de contribuer à définir de manière plus pertinente les différents objectifs du projet grâce à l'accroissement et à l'amélioration de la qualité des informations recueillies. En outre, il est nécessaire de mettre l'accent sur la conduite du projet pour une meilleure maîtrise du projet en ajustant son pilotage aux diverses évolutions de son milieu et en organisant la réactivité face aux divers éléments susceptibles de se produire et de perturber son déroulement. Il faut aussi prendre en compte la manière d'augmenter les chances de succès du projet grâce à une meilleure compréhension et identification des risques encourus et une meilleure définition des actions visant à s'en prémunir. Par ailleurs, il faut améliorer la communication et favoriser la concertation entre les différents acteurs du projet sur les activités à réaliser, fournir une meilleure connaissance de la situation du projet et de son niveau d'exposition aux risques et faciliter ainsi la prise de décision et la définition du niveau de priorité des actions à engager.

Les résultats de nos recherches⁸⁷ seront présentés de manière à spécifier les résultats sur la gestion des risques sans « coopération » et les résultats sur la gestion des risques avec « coopération ».

Nous verrons, en second lieu, les analyses des résultats face aux hypothèses de la recherche. En d'autres termes, les hypothèses sont-elles confirmées ou non ? La réponse à cette question nécessite des analyses des approches et recherches axées sur la gestion des risques.

⁸⁶ COURTOT H. (1996), «La prise en compte des risques dans la gestion et le management d'un projet », Thèse en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Institut d'Administration des Entreprises. COURTOT H. (1998), « Quelques enseignements liés à la mise en oeuvre d'une démarche de gestion des risques dans les projets », Revue « La cible », AFITEP n°74, octobre 1998.

⁸⁷ Les détails des résultats des enquêtes auprès des entreprises, des fournisseurs et d'ensemble des enquêtes sont étalés successivement en **Annexe 7**, **Annexe 8** et **Annexe 9**.

CHAPITRE I : LA GESTION DES RISQUES SANS ET AVEC « COOPERATION »

Pour valider notre hypothèse, nous avons procédé à des collectes des données⁸⁸ secondaires et primaires avec des études sur terrain conformément à la méthode « ARPEGE ». Dans ce cas, nous avons enquêté⁸⁹ 70 entreprises et 70 fournisseurs dont 35 entreprises et 35 fournisseurs en collaboration avec la BNI Leasing, de même 35 entreprises et 35 fournisseurs en relation avec la BFV-SG. Nous avons demandé également les avis des deux bailleurs et deux établissements d'assurances (Assurance ARO et Ny Havana). Notons que l'échantillon a été construit suite aux tirages au sort des entreprises et des fournisseurs à Antananarivo et en collaboration avec la BNI Leasing et la BFV-SG dans le cadre du crédit-bail⁹⁰.

Au cours de notre descente sur terrain, nous avons demandé leurs idées sur les risques en matière de « leasing », puis les causes et les effets de ces risques. Les informations obtenues nous ont permis de dresser le tableau montrant les probabilités des causes et gravité des effets des risques et d'établir le diagramme des risques. Ces différentes étapes sont finalisées par l'établissement de la fiche de réduction des risques.

Nos résultats de recherche sont distingués en deux temps. Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats sur la gestion des risques sans « coopération ». Dans un deuxième temps, nous verrons les résultats sur la gestion des risques avec « coopération ».

Section1: Résultats sur la gestion des risques sans « coopération »

Nous allons voir successivement dans cette section les résultats sur la gestion des risques sans « coopération » auprès des entreprises clientes de la BNI Leasing et celles de la BFV-SG, des fournisseurs, des établissements d'assurance et des bailleurs.

⁸⁸ Les détails de la méthodologie de recherche sont exposés en **Annexe 1**.

⁸⁹ Le modèle d'une lettre d'enquête est présenté en **Annexe 2**. De plus, les modèles de questionnaire d'enquête pour les Entreprises, les fournisseurs, les établissements d'assurance et les bailleurs sont montrés successivement en **Annexe 3**, **Annexe 4**, **Annexe 5** et **Annexe 6**.

⁹⁰ Les conditions générales du « leasing » sont détaillées en **Annexe 10**.

1-1 Résultats issus des entreprises

Les réponses fournies, par les entreprises enquêtées, relatives à la question « En tant que Dirigeant d'entreprise, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"? » sont montrées dans le tableau suivant.

Tableau n° 10 : Perceptions des entreprises sur les risques en matière de « leasing »

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	7%	11%	44%	37%	100%
2	Risque de taux	9%	7%	50%	34%	100%
3	Perte économique et financière	7%	13%	51%	29%	100%
4	Risque de contrepartie	46%	40%	6%	9%	100%
5	Dommages corporels et matériels	34%	40%	16%	10%	100%
6	Objectifs non atteints	31%	49%	11%	9%	100%
7	Risque de liquidité	46%	41%	6%	7%	100%
8	Risque de marché	37%	51%	6%	6%	100%
9	Faillite	9%	10%	37%	44%	100%
10	Risque de coûts élevés	14%	10%	49%	27%	100%

Source : Auteur (2010)

Dans ce tableau, la première colonne présente les numéros des risques, la deuxième colonne montre les différents types de risques auxquels nous avons demandé les avis des enquêtés. Les colonnes suivantes exposent les nombres des réponses de la part des entreprises clientes de la BNI Leasing et de la BFV – SG ainsi que le total et les pourcentages par rapport au nombre total des entreprises enquêtées.

D'après les informations acquises, nous avons pu tirer que les entreprises enquêtées ont donné leurs réponses affirmatives – tout à fait d'accord – à l'ordre de 46% pour le « Risque de contrepartie », 46% pour le « Risque de liquidité » – d'accord – à l'ordre de 40% pour le « Dommages corporels et matériels », 49% pour les « Objectifs non atteints » et 51% pour « Risque de marché ». Par conséquent, ce sont les principaux risques en matière de leasing vus par les entreprises.

« S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ? ». Telle est la question posée aux entreprises pour déterminer leurs idées

relatives à la probabilité des causes des risques. Nous pouvons voir dans le tableau suivant leurs réponses.

Tableau n° 11 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps	21%	60%	7%	11%	100%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	39%	46%	7%	9%	100%
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	31%	49%	13%	7%	100%
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier	4%	10%	50%	36%	100%
5	Dommage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise	13%	13%	37%	37%	100%
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	10%	7%	50%	33%	100%
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité	6%	9%	33%	53%	100%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	6%	9%	39%	47%	100%
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	37%	44%	9%	10%	100%
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts	36%	40%	10%	14%	100%

Source : Auteur (2010)

En faisant une analyse des réponses des entreprises enquêtées, les probabilités des causes de risques numéros 1, 2, 3, 9 et 10 sont faibles, soient respectivement 60%, 46%, 49%, 44% et 40%.

Si telles sont les causes, nous allons voir ci-après les réponses relatives à la question « S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ? ».

Tableau n° 12 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Retard sur les activités	23%	57%	10%	10%	100%
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise	43%	27%	13%	17%	100%
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	29%	49%	11%	11%	100%
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat	20%	21%	46%	13%	100%
5	Dommage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie	23%	20%	17%	40%	100%
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise	19%	41%	26%	14%	100%
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	19%	11%	44%	26%	100%
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels	11%	17%	27%	44%	100%
9	Faillite	Dépôt de bilan	30%	43%	13%	14%	100%
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	39%	27%	24%	10%	100%

Source : Auteur (2010)

Les pourcentages les plus élevés nous indiquent que la majorité des entreprises enquêtées placent les probabilités des effets des risques à 1 pour les « Très faibles », à 2 pour les « Faibles », à 4 « Grandes » et à 8 « Très Grandes ». En effet, nous avons pu montrer ces probabilités dans le tableau suivant.

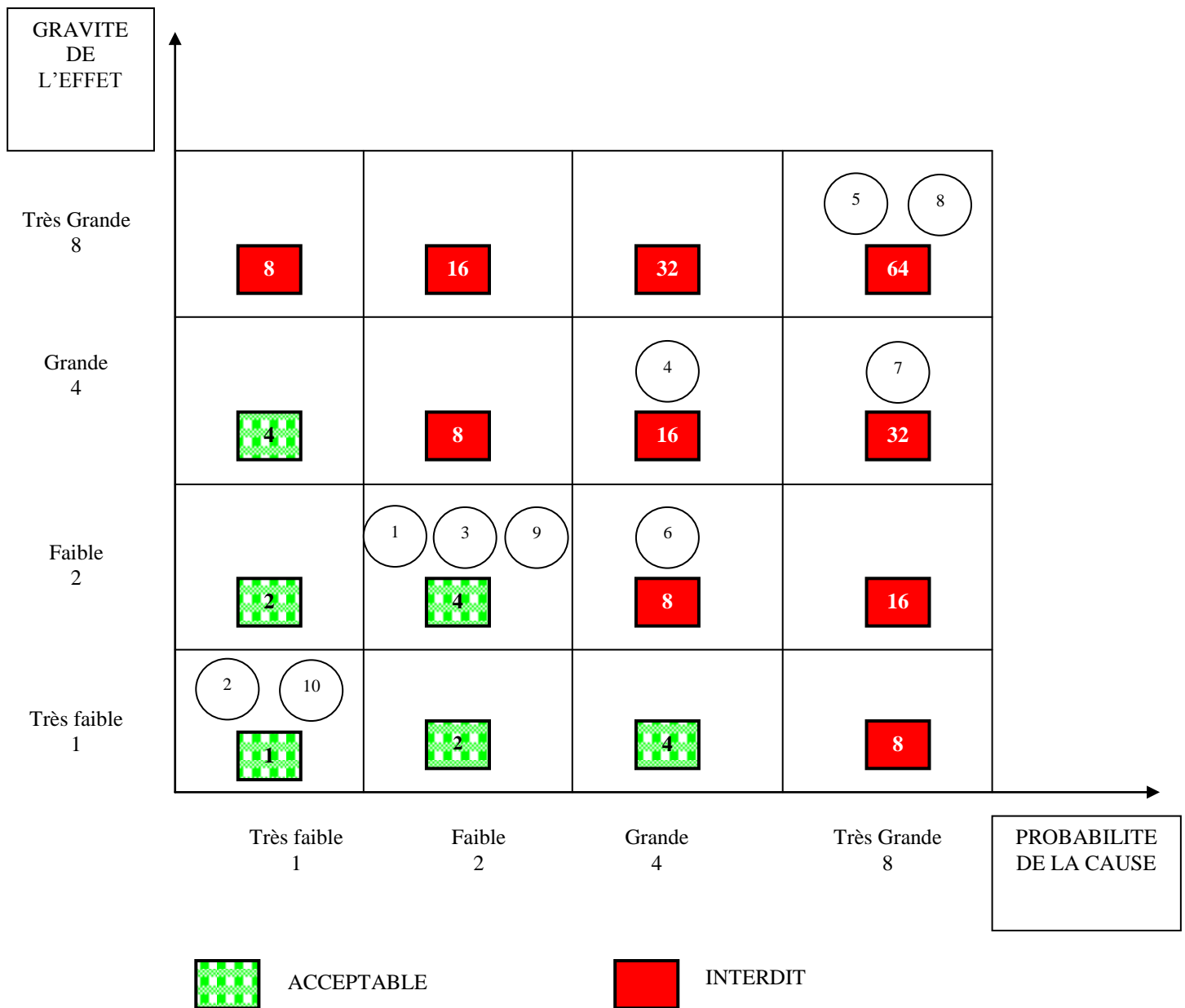
Tableau n° 13 : Probabilités des causes et gravité des effets risques de sans « coopération » selon les entreprises

N°	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1		2				2		
2		2			1			
3		2				2		
4			4				4	
5				8				8
6			4			2		
7				8			4	
8				8				8
9		2				2		
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

A l'aide de cette matrice de probabilités, nous avons pu mettre les 10 risques de sans « coopération » selon les entreprises dans le diagramme préconisé par « l'ARPEGE ».

Schéma n° 21 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les entreprises



Source : Auteur (2010)

A partir des informations fournies par les entreprises enquêtées, nous avons pu établir la fiche de risque (voir Tableau suivant).

D'après cette fiche, les risques non acceptables qui affichent des probabilités plus de 8 sont respectivement les risques numéros 4, 5, 6, 7 et 8. Selon les entreprises enquêtées, les risques les plus élevés concernent les dommages corporels et matériels et les risques de marché.

Tableau n° 14 : Fiche de risques selon les entreprises

Risque N°		4	CAUSE		EFFET	
Type :	MF	Non respect de l'engagement financier			Résiliation du contrat	
Intitulé:	Risque de contrepartie					
R=PG=	8					
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	2	
Risque N°		5	Irresponsabilité de l'entreprise		Sinistres - vol - incendie	
Type :	MM MH					
Intitulé:	Dommage corporel et matériel					
R=PG=	64					
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	8	
Risque N°		6	Stratégies adoptées non appropriées		Non satisfaction du personnel et de l'entreprise	
Type :	MI					
Intitulé:	Objectifs non atteints					
R=PG=	8					
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	2	
Risque N°		7	Insuffisance de liquidité		Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	
Type :	MF					
Intitulé:	Risque de liquidité					
R=PG=	32					
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	4	
Risque N°		8	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Diminution du nombre des clients potentiels	
Type :	MI					
Intitulé:	Risque de marché					
R=PG=	64					
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	8	

Source : Auteur (2010)

Nous allons voir ci-après les résultats des enquêtes auprès des fournisseurs de ces entreprises.

1-2 Résultats issus des fournisseurs

Du côté des fournisseurs, nous leurs avons demandé, comme le cas des enquêtes auprès des entreprises, leurs avis sur les risques en matière de « leasing », les causes de risques de sans « coopération » et les effets de ces risques.

En premier lieu, nous allons commencer à découvrir les réponses des fournisseurs enquêtés concernant la question suivante : « En tant que Fournisseur, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"? ».

Tableau n° 15 : Perceptions des fournisseurs sur les risques en matière de « leasing »

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	26%	40%	19%	16%	100%
2	Risque de taux	7%	13%	46%	34%	100%
3	Perte économique et financière	29%	49%	10%	13%	100%
4	Risque de contrepartie	43%	24%	24%	9%	100%
5	Dommage corporel et matériel	46%	23%	20%	11%	100%
6	Objectifs non atteints	21%	17%	34%	27%	100%
7	Risque de liquidité	20%	14%	24%	41%	100%
8	Risque de marché	39%	26%	11%	24%	100%
9	Faillite	19%	19%	30%	33%	100%
10	Risque de coûts élevés	21%	29%	27%	23%	100%

Source : Auteur (2010)

Selon ce tableau, les délais non respectés, la perte économique et financière, le risque de contrepartie, le dommage corporel et matériel et le risque de marché, sont les principaux risques en matière de leasing.

En second lieu, nous avons demandé aux fournisseurs de répondre à la question suivante : « S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ? ». Les réponses sont données dans le tableau suivant.

Tableau n° 16 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps	20%	19%	41%	20%	100%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	33%	31%	23%	13%	100%
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	13%	27%	44%	16%	100%
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier	13%	19%	24%	44%	100%
5	Domage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise	16%	24%	40%	20%	100%
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	37%	26%	14%	23%	100%
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité	37%	24%	23%	16%	100%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	13%	14%	39%	34%	100%
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	39%	24%	16%	21%	100%
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts	39%	24%	13%	24%	100%

Source : Auteur (2010)

D'après ce tableau, les fournisseurs enquêtés ont montré que la probabilité de risques de contrepartie est la plus élevée dont le taux de réponses s'élève à 44%. Les réponses des fournisseurs sur les probabilités « Grandes » des autres risques considérés comme les plus importants sont variés de 39% à 44%. Pour savoir les probabilités des effets des risques, nous avons demandé aux fournisseurs de répondre à la question suivante : « S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ? ». Dans ce cas, leurs réponses se présentent de la manière suivante :

Tableau n° 17 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Retard sur les activités	20%	49%	16%	16%	100%
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise	41%	33%	14%	11%	100%
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	29%	44%	16%	11%	100%
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat	19%	24%	43%	14%	100%
5	Dommages corporels et matériels	Sinistres - vol - incendie	21%	19%	24%	36%	100%
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise	20%	44%	23%	13%	100%
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	40%	20%	26%	14%	100%
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels	21%	40%	26%	13%	100%
9	Faillite	Dépôt de bilan	31%	27%	16%	26%	100%
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	43%	21%	23%	13%	100%

Source : Auteur (2010)

Les réponses relatives à ces effets avec les réponses aux causes nous ont aidé à établir le tableau montrant les probabilités des causes et gravités des effets sans « coopération ».

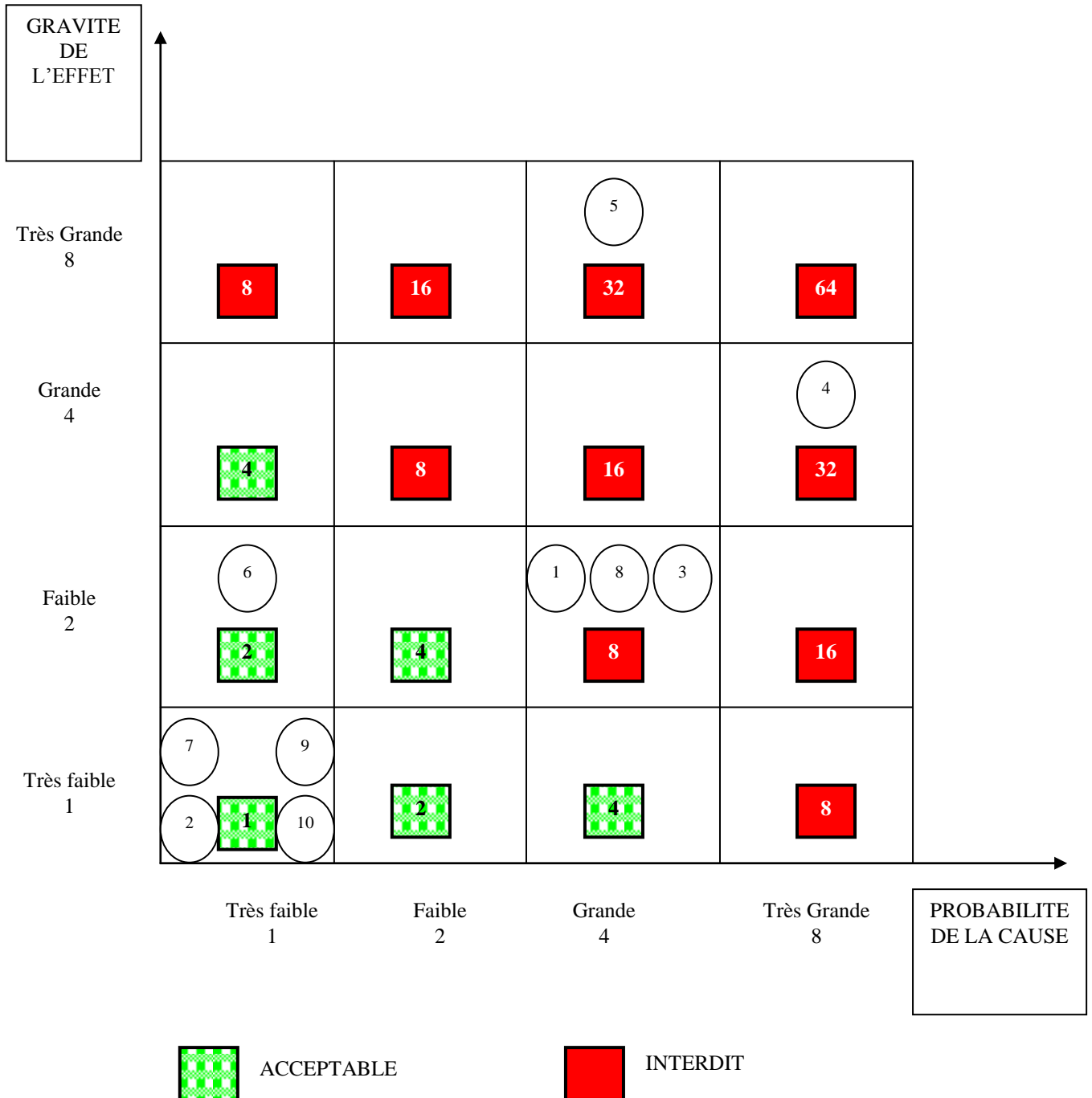
Tableau n° 18 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs

N°	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1			4			2		
2	1				1			
3			4			2		
4				8			4	
5			4					8
6	1					2		
7	1				1			
8			4			2		
9	1				1			
10	1				1			

Source : Auteur (2010)

Ces probabilités des causes et gravités des effets risques de sans « coopération » nous ont permis de présenter les différents risques dans le diagramme proposé par « l'ARPEGE ».

Schéma n° 22 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les fournisseurs



Source : Auteur (2010)

D'après ce diagramme, les risques les plus faibles sont respectivement les risques numéros 2, 7, 9 et 10. Ces quatre risques avec le risque numéro 6 sont considérés comme acceptables, selon les fournisseurs enquêtés. Au contraire, les autres risques, c'est-à-dire ceux portant les numéros 1, 3, 4 et 8, ne sont pas acceptables. Pour les réduire, nous avons besoin d'établir la fiche de risques.

Tableau n° 19 : Fiche de risques selon les fournisseurs

Risque N°		1		CAUSE		EFFET	
Type :	MT			Mauvaise gestion de temps		Retard sur les activités	
Intitulé:	Délais non respectés						
R=PG=	8						
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Probabilité P=	2		
Risque N°		3					
Type :	MF			Mauvaise gestion financière		Diminution de la performance	
Intitulé:	Risque de contrepartie						
R=PG=	16						
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4		
Risque N°		5					
Type :	MM MH			Irresponsabilité de l'entreprise		Sinistres - vol - incendie	
Intitulé:	Dommage corporel et matériel						
R=PG=	32						
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	8		
Risque N°		8					
Type :	MI			Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Diminution du nombre des clients potentiels	
Intitulé:	Risque de marché						
R=PG=	8						
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	2		

Source : Auteur (2010)

Selon les fournisseurs enquêtés, le risque le plus élevé est le dommage corporel et matériel (R=PG=32). Le risque de contrepartie se trouve au deuxième rang (R=PG=16). Les risques de délais non respectés et le risque de marché se situent à la troisième position (R=PG=8).

1-3 Résultats issus des établissements d'assurance

Le secteur assurance à Madagascar est dominé par trois entités. Il s'agit de l'établissement d'assurances ARO (Assurances, Réassurances, Omnibranches), Ny Havana et MAMA (Mutuelle d'Assurance Malagasy). En matière de "leasing", nous avons enquêté les deux premiers établissements auxquels sont affiliés les bailleurs et les entreprises. « En tant que **haut responsable de l'établissement** d'assurance, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"? ». Les réponses sont montrées dans le tableau suivant.

Tableau n° 20 : Perceptions des établissements d'assurance sur les risques en matière de « leasing »

N°	Risques	Tout à fait d'accord		D'accord		En désaccord		En total désaccord	
		A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés					1	1		
2	Risque de taux	1			1				
3	Perte économique et financière					1	1		
4	Risque de contrepartie	1	1						
5	Dommage corporel et matériel			1	1				
6	Objectifs non atteints					1	1		
7	Risque de liquidité			1	1				
8	Risque de marché	1	1						
9	Faillite						1		1
10	Risque de coûts élevés					1	1		

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO

B Ny Havana

Les compagnes d'assurances enquêtées ont montré que les principaux risques sont respectivement les risques de taux, les risques de contrepartie, les dommages corporels et matériels, les risques de liquidité et les risques de marché. Si les réponses de ces deux établissements sont différentes, nous prendrons en compte celles qui présentent de risque le plus élevé pour ne pas induire en **erreur les** résultats. Par exemple, pour le risque numéro 4, l'établissement A a répondu « tout à fait d'accord » et l'autre B a répondu « d'accord ». Pour ce cas, nous prendrons en compte la réponse donnée par A.

Après l'identification de ces risques, nous allons voir ci-après les idées de ces établissements sur les causes de risques où il n'y a aucune coopération.

Tableau n° 21 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance

N°	Risques	Causes des risques	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps			1	1				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux			1			1		
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	1	1						
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier					1			1
5	Dommage corporel et matériel	Irresponsabilité des entreprises					1	1		
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	1	1						
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité					1	1		
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement			1			1		
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts			1	1				

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO

B Ny Havana

Le chiffre « 1 » montre le choix des enquêtés (A pour la compagnie ARO et B pour Ny Havana). Leurs réponses sur les effets de risques sont exposées dans le tableau qui suit :

Tableau n° 22 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance

N°	Risques	Effets des risques	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Retard sur les activités			1	1				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise							1	1
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	1	1						
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat						1	1	
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie					1	1		
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de la clientèle			1	1				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise					1	1		
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels				1	1			
9	Faillite	Dépôt de bilan			1	1				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	1	1						

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO

B Ny Havana

Les deux établissements d'assurance enquêtés précisent que les gravités des effets des risques relatifs à la défaillance de l'entreprise et la résiliation du contrat sont plus grandes, c'est-à-dire 1 pour A et 1 pour B. Nous pouvons voir dans le tableau

suivant la combinaison des probabilités des causes et les gravités des effets de risques de non-coopération.

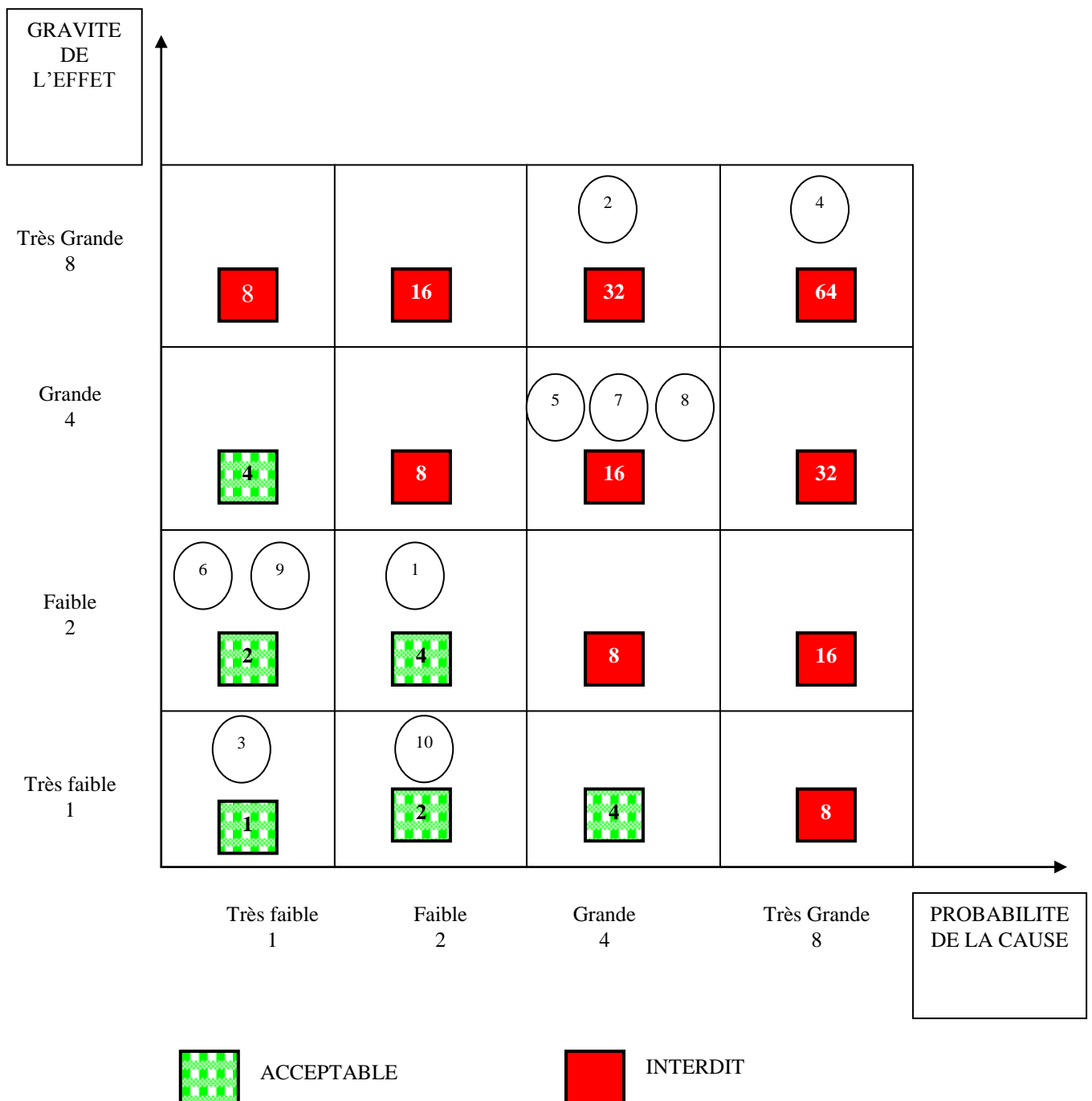
Tableau n° 23 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance

N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1		2				2		
2			4					8
3	1				1			
4				8				8
5			4		1		4	
6	1					2		
7			4				4	
8			4				4	
9	1					2		
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

L'analyse de ce tableau nous a aidé à l'établissement du diagramme des risques. Pour ce faire, les gravités de l'effet sont montrées dans l'axe des ordonnées tandis que les probabilités des causes sont placées dans l'axe des abscisses.

Schéma n° 23 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les établissements d'assurance



Source : Auteur (2010)

D'après ce schéma, les risques numéros 2, 4, 5, 7 et 8 sont placés dans les zones rouges. Il s'agit notamment des risques de taux, des risques de marché, des dommages corporels et matériels, des risques de liquidité, et des risques de contrepartie. Ces risques sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 24 : Fiche de risques selon les établissements d'assurance

Risque N°		CAUSE		EFFET	
Type :	MF	Variation défavorable du taux		Défaillance de l'entreprise	
Intitulé:	Risque de taux				
R=PG=	32				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Probabilité P=	8
Risque N°		4			
Type :	MF	Non respect de l'engagement financier		Résiliation du contrat	
Intitulé:	Risque de contrepartie				
R=PG=	64				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	8
Risque N°		5			
Type :	MM MH	Irresponsabilité des entreprises		Sinistres - vol - incendie	
Intitulé:	Dommage corporel et matériel				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4
Risque N°		7			
Type :	MF	Insuffisance de liquidité		Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	
Intitulé:	Risque de liquidité				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4
Risque N°		8			
Type :	MI	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Diminution du nombre des clients potentiels	
Intitulé:	Risque de marché				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4

Source : Auteur (2010)

Cette fiche montre que le risque le plus grave concerne le risque de contrepartie (R=PG=64). Le risque de taux figure parmi les risques importants (R=PG=32). Les dommages corporels et matériels, les risques de liquidité et les risques de marché se trouvent dans les mêmes ordres de grandeurs (R=PG=16).

1-4 Résultats issus des bailleurs

En matière de crédit-bail, le matériel loué est la propriété entière et exclusive du bailleur. Cependant, l'entreprise peut utiliser le matériel selon ses besoins. En effet, il existe certainement des risques au cours du contrat. Dans ce cas, nous verrons les résultats de l'enquête auprès du Bailleur pour savoir leurs idées sur les caractéristiques des risques.

Le tableau suivant montre alors les réponses à la question : « En tant que Haut Responsable du Bailleur, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"? ».

Tableau n° 25 : Perceptions des bailleurs sur les risques en matière de « leasing »

N° Risques	Risques	Tout à fait d'accord		D'accord		En désaccord		En total désaccord	
		A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés					1	1		
2	Risque de taux	1	1						
3	Perte économique et financière						1	1	
4	Risque de contrepartie		1	1					
5	Dommages corporels et matériels					1	1		
6	Objectifs non atteints					1	1		
7	Risque de liquidité	1			1				
8	Risque de marché		1	1					
9	Faillite							1	1
10	Risque de coûts élevés					1	1		

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

Les Bailleurs trouvent, en effet, que les principaux risques dans le cadre du « leasing » sont les risques de taux, les risques de contrepartie, les risques de liquidité et les risques de marché. Nous allons voir dans le tableau suivant les causes de ces risques au cas où il n'y a aucune « coopération ».

Tableau n° 26 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les bailleurs

N° Risques	Risques	Causes des risques	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps		1	1					
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				1	1			
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	1	1						
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier						1	1	
5	Dommages corporels et matériels	Irresponsabilité de l'entreprise			1	1				
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	1	1						
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité					1	1		
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement					1	1		
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts		1	1					

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

D'après les réponses fournies par les Bailleurs, ils sont plus inquiétés, entre autres, aux probabilités des causes des risques de liquidité, de marché et de contrepartie, c'est-à-dire le non respect de l'engagement financier.

Par la suite, nous allons voir les réponses des Bailleurs à la question : « S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ? ».

Tableau n° 27 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les bailleurs

N° Risques	Risques	Effets des risques	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Retard sur les activités			1	1				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise					1			1
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	1	1						
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat							1	1
5	Dommage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie	1	1						
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise			1	1				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise			1			1		
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels					1	1		
9	Faillite	Dépôt de bilan			1	1				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	1	1						

*Source : Auteur (2010)***A** BNI Leasing**B** BFV SG

Pour les gravités des effets des risques, les Bailleurs sont plus préoccupés à la défaillance de l'entreprise et à la résiliation du contrat. Au contraire, ils trouvent, entre autres, que les gravités de la diminution de la performance et de la diminution du résultat sont tellement faibles. Nous allons voir dans le tableau ci-après les gravités des effets de risques avec les probabilités des causes.

**Tableau n° 28 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de sans
« coopération » selon les bailleurs**

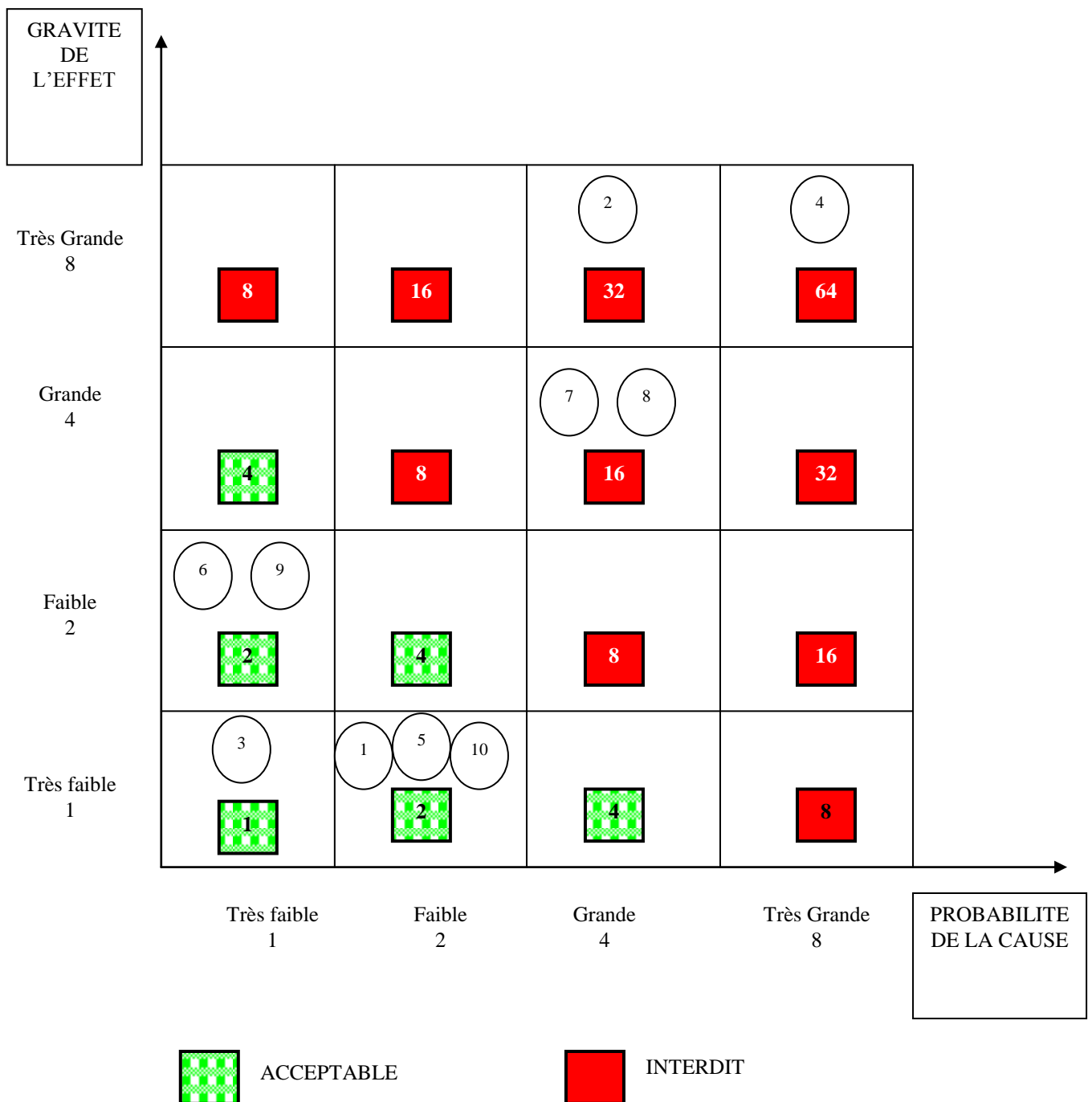
N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1		2				2		
2			4					8
3	1				1			
4				8				8
5		2			1			
6	1					2		
7			4				4	
8			4				4	
9	1					2		
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

Selon les réponses des Bailleurs, la probabilité des causes du risque de contrepartie (risque n° 4) est très grande. De même, les gravités des effets des risques de taux et de contrepartie sont également très grandes (risque n°2 et n°4).

Ce tableau de probabilités des causes et gravités des effets de risques nous conduit à déterminer le diagramme des risques.

Schéma n° 24 : Diagramme des risques de sans « coopération » selon les bailleurs



Source : Auteur (2010)

D'après ce diagramme de risques, les risques les plus graves où il n'y a aucune « coopération » sont classés dans les zones rouges. Ces risques sont respectivement les risques de taux (n°2), les risques de marché (n°4), les risques de liquidité (n°7) et les risques de contrepartie (n°8). Ces différents risques sont analysés dans une fiche.

Tableau n° 29 : Fiche de risques selon les bailleurs

Risque N°		CAUSES		EFFETS	
Type :	MF	Variation défavorable du taux		Défaillance de l'entreprise	
Intitulé:	Risque de taux				
R=PG=	32				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Probabilité P=	4
Risque N°		4			
Type :	MF	Non respect de l'engagement financier		Résiliation du contrat	
Intitulé:	Risque de contrepartie				
R=PG=	64				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	8
Risque N°		7			
Type :	MF	Insuffisance de liquidité		Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	
Intitulé:	Risque de liquidité				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4
Risque N°		8			
Type :	MI	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Diminution du nombre des clients potentiels	
Intitulé:	Risque de marché				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	4

Source : Auteur (2010)

Lorsqu'il n'y a aucune coopération, le risque de contrepartie (n°4) est le risque le plus grave selon les Bailleurs (R=PG=64). Notons que la cause de risque pourra le non respect de l'engagement financier et son effet sera la résiliation du contrat. De ce fait, ce risque financier est non acceptable. Deux autres risques financiers sont également non acceptables selon les Bailleurs enquêtés. Il s'agit des risques de taux (R=PG=32) et des risques de liquidité (R=PG=16).

Bref, plusieurs risques sont non acceptables placés dans les zones rouges dans les diagrammes de risques établis à partir des données fournies par les 70 Entreprises, les 70 Fournisseurs, 2 Établissements d'assurance et 2 Bailleurs enquêtés. Ce sont des résultats de la gestion de risques sans « coopération ». Nous allons déterminer dans la section suivante les résultats de la gestion des risques avec « coopération ».

Section2: Résultats sur la gestion des risques avec « coopération »

Nous allons voir successivement dans cette section les résultats sur la gestion des risques avec « coopération » auprès des :

- Entreprises clientes de la BNI Leasing et celles de la BFV-SG,
- Fournisseurs,
- Établissements d'assurance,
- Bailleurs.

2-1 Résultats issus des entreprises

En premier lieu, nous allons voir dans le tableau ci-après les réponses des 70 entreprises enquêtées concernant la question : « S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ? ».

Tableau n° 30 : Les causes de risques de « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	49%	27%	9%	16%	100%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	39%	41%	13%	7%	100%
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	44%	39%	14%	3%	100%
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	21%	43%	24%	11%	100%
5	Domage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	16%	44%	27%	13%	100%
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	23%	41%	27%	9%	100%
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	7%	43%	26%	24%	100%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	19%	13%	39%	30%	100%
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	43%	26%	14%	17%	100%
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	41%	34%	16%	9%	100%

Source : Auteur (2010)

Plus de 40% des entreprises enquêtées ont exprimé que les probabilités des causes des risques sur les non respects des délais, les pertes économiques et

financières, la faillite et les risques de coûts élevés sont « Très faibles ». Nous pouvons constater que la variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement est la principale préoccupation des entreprises avec un taux de réponses de 39%. Les autres causes des risques sont presque « Faibles » selon les entreprises avec un taux de réponses plus de 40%.

En second lieu, le tableau suivant nous indique les points de vue des entreprises concernant les effets de risques où il y a une « coopération ».

Tableau n° 31 : Les effets de risques de « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	46%	24%	10%	20%	100%
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	33%	43%	13%	11%	100%
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	44%	20%	19%	17%	100%
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence	30%	46%	14%	10%	100%
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence	21%	49%	19%	11%	100%
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	31%	39%	23%	7%	100%
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	23%	39%	24%	14%	100%
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	47%	19%	23%	11%	100%
9	Faillite	Comportement opportuniste	40%	29%	19%	13%	100%
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	33%	27%	20%	20%	100%

Source : Auteur (2010)

D'après ce tableau, plus de 50% des entreprises ont exprimé que les probabilités des effets des risques sont « Faibles » voire « Très faibles ». Par exemple, l'existence des coûts de transaction en tant qu'effet de risque de non respect des délais (risque n°1) est marquée par un taux de réponses de 46% (Très faibles).

En effet, la matrice des probabilités des causes et des gravités des effets de risques de « coopération », selon les entreprises, se présentent comme suit :

Tableau n° 32 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de « coopération » selon les entreprises

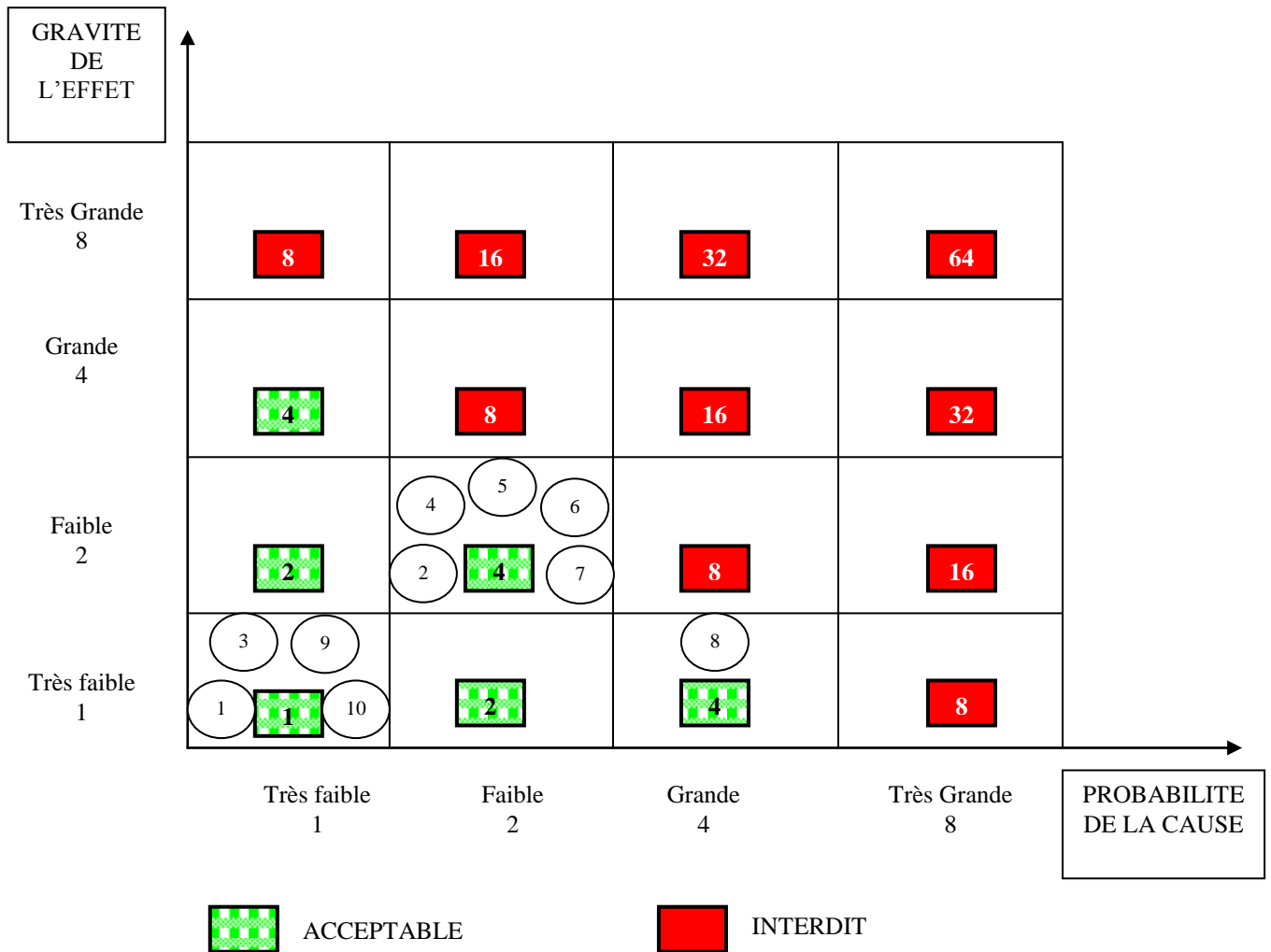
N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	1				1			
2		2				2		
3	1				1			
4		2				2		
5		2				2		
6		2				2		
7		2				2		
8			4		1			
9	1				1			
10	1				1			

Source : Auteur (2010)

Nous pouvons remarquer que la variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement est la seule cause dont sa probabilité de cause s'élève à 4. Six risques sur dix (5/10) sont « Faibles » selon les entreprises tant sur les causes que sur les effets.

En utilisant l'outil « ARPEGE », nous pouvons mettre dans le diagramme suivant les places des risques.

Schéma n° 25 : Diagramme des risques de « coopération » selon les entreprises



Source : Auteur (2010)

D'après ce diagramme, aucun risque n'est placé dans les zones interdites. En d'autres termes, tous les risques sont acceptables lorsqu'il y a une « coopération ».

Pour gérer les risques, nous avons demandé aux enquêtés s'ils sont d'accord au système de détection des risques. Leurs réponses sont résumées de la manière suivante :

Tableau n° 33 : Système de détection des risques selon les entreprises

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail	27%	40%	16%	17%	100%
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	16%	20%	41%	23%	100%
3	Perte économique et financière	Analyse financière	21%	41%	27%	10%	100%
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	43%	29%	14%	14%	100%
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain	29%	34%	14%	23%	100%
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise	39%	27%	9%	26%	100%
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord	29%	43%	10%	19%	100%
8	Risque de marché	Analyse statistique	29%	41%	17%	13%	100%
9	Faillite	Rapport d'audit	27%	49%	11%	13%	100%
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière	24%	40%	24%	11%	100%

Source : Auteur (2010)

Selon ce tableau, les systèmes de détection proposés sont presque acceptés par les entreprises enquêtées. Au contraire, le système de détection par sondage à l'entreprise, pour le risque n°2 (risque de taux), n'est pas accordé avec un taux de réponses de 41% (en désaccord) et de 23% (en total désaccord). Le risque de taux ne peut pas donc être détecté en faisant le sondage au sein de l'entreprise. Par ailleurs, cela n'a d'importance significative car les entreprises ont trouvé que ce risque de taux est tellement faible.

Après la validation de ces systèmes de détection, nous pouvons déterminer dans le tableau qui suit les idées des entreprises enquêtées concernant les actions de « coopérations ».

Tableau n° 34 : Actions de coopérations selon les entreprises

N°	Risques	ACTIONS	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe	31%	43%	13%	13%	100%
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur	27%	44%	10%	19%	100%
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe	29%	47%	7%	17%	100%
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur	41%	31%	11%	16%	100%
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur	30%	40%	20%	10%	100%
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe	40%	27%	11%	21%	100%
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	29%	41%	10%	20%	100%
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	41%	30%	13%	16%	100%
9	Faillite	Coopération de l'équipe	30%	46%	16%	9%	100%
100% 10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe	29%	44%	13%	14%	100%

Source : Auteur (2010)

Toutes les actions de « coopération » proposées aux enquêtés sont validées d'une manière affirmative avec des taux de réponses plus de 50%. Par exemple, l'action de « coopération » de l'équipe est justifiée par un taux de réponses de 31% (Tout à fait d'accord) et de 43% (d'accord).

Enfin, nous avons pu établir la fiche de réduction des risques comme suit :

Tableau n° 35 : Fiche de réduction de risques selon les entreprises

Diminution des Risques N°		4	CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	4	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Existence des coûts d'agence	
Détection:	Suivi du contrat et du calendrier de paiements					
Action:	Coopérer avec le Bailleur					
R=PG=						
Acceptable :	OUI		Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		5	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles		Existence des coûts d'agence	
Type de solution:	Préventive					
Détection:	Observation sur terrain					
Action:	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur					
R=PG=	4					
Acceptable :	OUI		Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		6	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Type de solution:	Préventive					
Détection:	Sondage au personnel et à l'entreprise					
Action:	Coopération de l'équipe					
R=PG=	4					
Acceptable :	OUI		Probabilité P=	2	Gravité G=	2

Tableau n° 36 : Fiche de réduction de risques selon les entreprises (suite)

Diminution des Risques N°	4	CAUSE		EFFET	
Diminution des Risques N°	7	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Analyse du Tableau de bord				
Action:	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°	8	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Existence des coûts de transaction	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Analyse statistique				
Action:	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Nous avons pris en compte les risques importants, c'est-à-dire ($R=PG=$ supérieur ou égal à 8). A l'aide la « coopération », cette fiche présente la diminution des risques ($R=PG=$ inférieur à 4).

Par exemple, le risque n°4 relatif au risque de contrepartie a été évalué à $R=PG=32$ dans le cas où il n'y a aucune « coopération ». Grâce à la « coopération », les entreprises enquêtées ont montré que ce même risque peut être diminué à $R=PG=4$. Dans ce cas, le risque peut être détecté en faisant un suivi du contrat et du calendrier de paiements. La solution est de type préventif. L'action à mener est la « coopération » avec le Bailleur.

2-2 Résultats issus des fournisseurs

Comme les enquêtes réalisées auprès des entreprises, nous avons également demandé aux fournisseurs pour savoir leurs idées relatives à la gestion des risques notamment au niveau des causes et effets de risques, des systèmes de détection et des actions de « coopération » à mener pour réduire les risques.

Dans le cas où il existe de « coopération », leurs réponses sur les causes de risques se présentent comme suit :

Tableau n° 37 : Les causes de risques de « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	23%	39%	14%	24%	100%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	39%	31%	13%	17%	100%
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	27%	40%	24%	9%	100%
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	26%	43%	24%	7%	100%
5	Dommages corporels et matériels	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	39%	19%	16%	27%	100%
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	27%	39%	13%	21%	100%
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	21%	43%	19%	17%	100%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	20%	16%	40%	24%	100%
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	40%	26%	14%	20%	100%
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	21%	40%	16%	23%	100%

Source : Auteur (2010)

Les fournisseurs ont répondu, en majorité, que les probabilités de causes de risques sont « Faibles » et mêmes « Très faibles ». Ils ont les mêmes avis comme les entreprises concernant les risques de marché dont la cause n'est autre que la variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement.

Cependant, leurs réponses sur les effets des risques de « coopération » sont montrées dans le tableau qui suit :

Tableau n° 38 : Les effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	26%	37%	11%	26%	100%
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	43%	26%	16%	16%	100%
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	43%	24%	20%	13%	100%
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence	27%	44%	11%	17%	100%
5	Dommage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence	26%	41%	14%	19%	100%
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	39%	36%	13%	13%	100%
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	37%	27%	23%	13%	100%
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	40%	26%	13%	21%	100%
9	Faillite	Comportement opportuniste	37%	30%	16%	17%	100%
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	37%	24%	26%	13%	100%

Source : Auteur (2010)

Les réponses fournies par les fournisseurs nous montrent que trois risques sur dix (3/10) auront des gravités des effets « Faibles » et sept risques sur dix (7/10) seront « Très faibles ».

Les informations obtenues relatives aux probabilités des causes et aux gravités des effets des risques nous ont permis d'établir une matrice de risques.

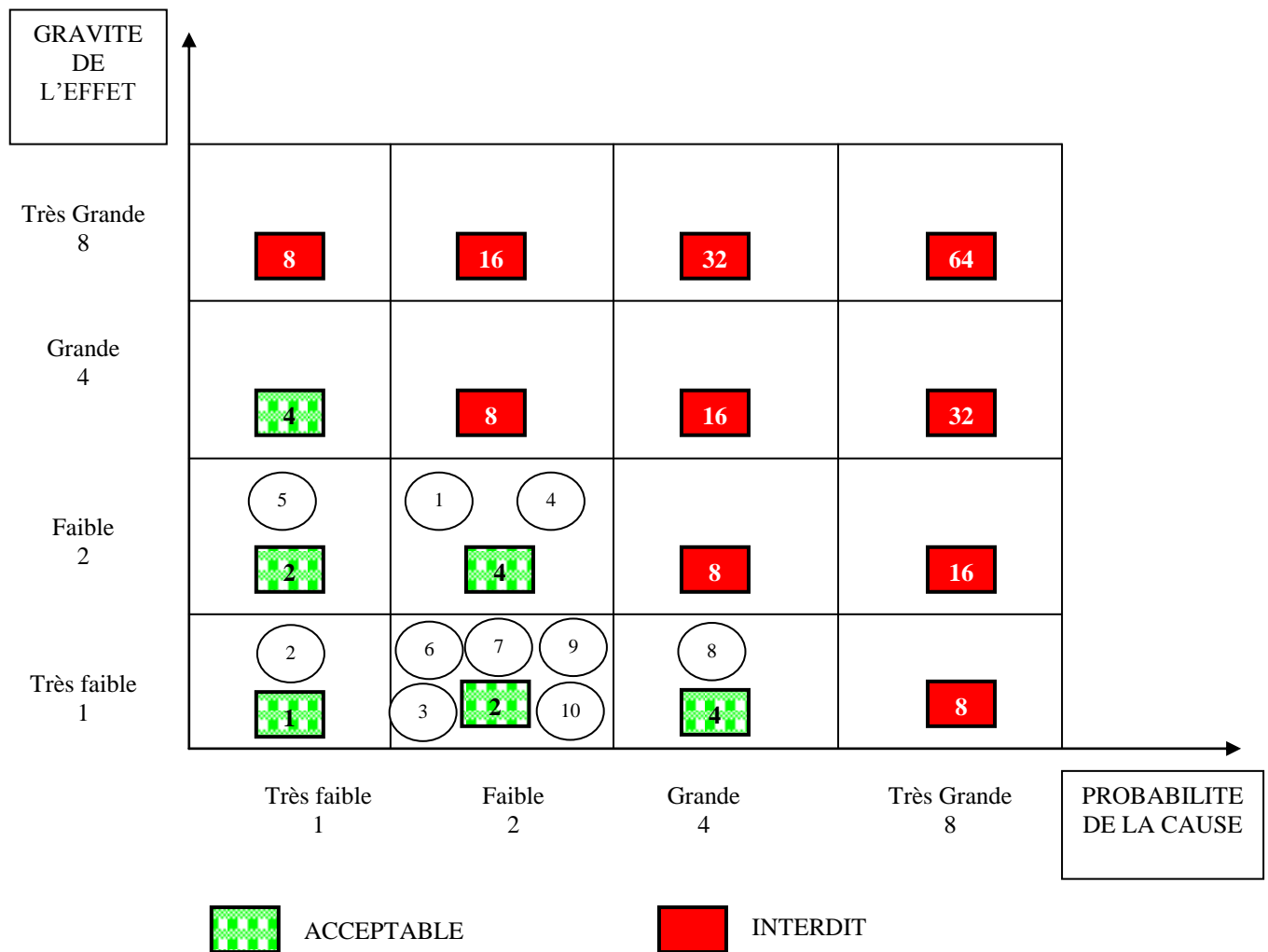
Tableau n° 39 : Probabilités des causes et gravités des effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs

N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1		2				2		
2	1				1			
3		2			1			
4		2				2		
5	1					2		
6		2			1			
7		2			1			
8			4		1			
9		2			1			
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

Pour les probabilités des causes, les risques n°8 sont grands, les risques n°2 et 5 sont très faibles et les autres risques sont faibles. Pour les gravités des effets, les risques n°1, 4 et 5 sont faibles et les autres risques sont très faibles. Par la suite, nous avons pu présenter ces différentes variables dans le diagramme de risques comme suit :

Schéma n° 26 : Diagramme des risques de « coopération » selon les fournisseurs



Source : Auteur (2010)

Nous pouvons constater que tous les risques sont placés dans les zones acceptables, c'est-à-dire $R=PG$ = inférieur à 8. Les réponses des fournisseurs nous

confirment alors de l'efficacité du système de « coopération » en tant qu'outil de gestion des risques. Mais avant de présenter la fiche de réduction des risques, nous allons voir d'abord les idées des fournisseurs sur les systèmes de détection des risques et les actions de « coopération » à mener.

Tableau n° 40 : Système de détection des risques selon les fournisseurs

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail	40%	27%	17%	16%	100%
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	13%	21%	41%	24%	100%
3	Perte économique et financière	Analyse financière	41%	31%	13%	14%	100%
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	27%	39%	14%	20%	100%
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain	21%	41%	19%	19%	100%
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise	26%	27%	23%	24%	100%
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord	27%	40%	19%	14%	100%
8	Risque de marché	Analyse statistique	43%	29%	19%	10%	100%
9	Faillite	Rapport d'audit	27%	40%	11%	21%	100%
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière	37%	34%	14%	14%	100%

Source : Auteur (2010)

Les fournisseuses ont confirmé les systèmes de détection des risques à l'exception du risque de taux. Pour chaque action de "coopération" ci-après, ils sont également d'accord que ces actions permettront de réduire des risques.

Tableau n° 41 : Actions de « coopérations » selon les fournisseurs

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe	39%	29%	16%	17%	100%
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur	27%	43%	13%	17%	100%
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe	43%	24%	13%	20%	100%
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur	39%	30%	13%	19%	100%
5	Dommage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur	33%	41%	17%	9%	100%
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe	34%	27%	10%	29%	100%
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	43%	24%	14%	19%	100%
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	39%	31%	13%	17%	100%
9	Faillite	Coopération de l'équipe	26%	44%	10%	20%	100%
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe	44%	26%	13%	17%	100%

Source : Auteur (2010)

La Fiche de réduction des risques sera présentée dans le tableau ci-après. Cette fiche a été établie à partir des réponses des questions posées auprès de 70 fournisseurs. Nous pouvons remarquer l'adoption de la coopération permettant de réduire les risques à moins de 8, c'est-à-dire R=PG= 1 ou 2 ou 4.

Tableau n° 42 : Fiche de réduction de risques selon les fournisseurs

Diminution des Risques N°		1		CAUSE	EFFET
Type de solution:	Préventive		4	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	Existence des coûts de transaction
Détection:	Examen du planning de travail				
Action:	Coopération de l'équipe				
R=PG=					
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		3			
Type de solution:	Préventive		2	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	Existence des coûts de transaction
Détection:	Analyse financière				
Action:	Coopération de l'équipe				
R=PG=					
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°		4			
Type de solution:	Préventive		4	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	Existence des coûts d'agence
Détection:	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
Action:	Coopérer avec le Bailleur				
R=PG=					
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		5			
Type de solution:	Préventive		2	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	Existence des coûts d'agence
Détection:	Observation sur terrain				
Action:	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur				
R=PG=					
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	1	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		8			
Type de solution:	Préventive		4	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	Existence des coûts de transaction
Détection:	Analyse statistique				
Action:	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
R=PG=					
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

2-3 Résultats issus des établissements d'assurance

« S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ? ». Les réponses sont montrées dans le tableau suivant.

Tableau n° 43 : Les causes de risques de « coopération » selon les compagnies d'assurance

N°	Risques	CAUSES	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux					1	1		
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1			1				
5	Dommage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	1	1						
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement					1	1		
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO

B Ny Havana

D'après ce tableau, les deux compagnies d'assurance ont tous répondu « Grandes » pour les probabilités des causes de risques de taux et de marché. Cependant, nous allons voir leurs réponses du côté des gravités des effets.

Tableau n° 44 : Les effets de risques de « coopération » selon les compagnies d'assurance

N°	Risques	EFFETS	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	1	1						
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	1	1						
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	1	1						
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence			1	1				
5	Dommages corporels et matériels	Existence des coûts d'agence	1	1						
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	1	1						
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	1	1						
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	1	1						
9	Faillite	Comportement opportuniste	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	1	1						

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO

B Ny Havana

La matrice de probabilité des causes et gravités des effets se présentent comme suit :

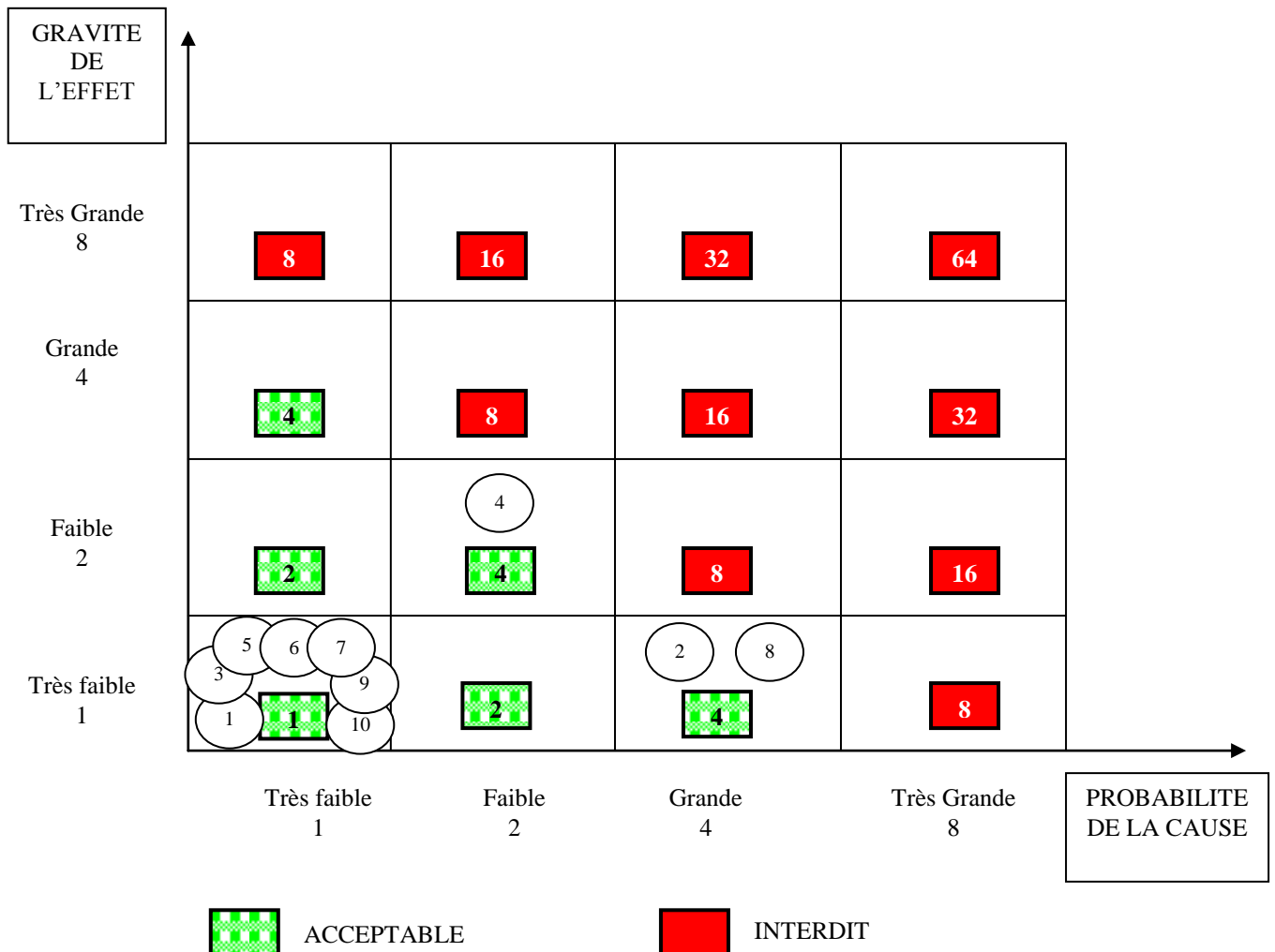
Tableau n° 45 : Probabilités des causes et gravités des effets risques de « coopération » selon les compagnies d'assurance

N°	Causes				Effets			
Risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	1				1			
2			4		1			
3	1				1			
4		2				2		
5	1				1			
6	1				1			
7	1				1			
8			4		1			
9	1				1			
10	1				1			

Source : Auteur (2010)

A l'aide de ce tableau, nous pouvons saisir les différents risques dans le diagramme ci-après.

Schéma n° 27 : Diagramme des risques de « coopération » selon les compagnies d'assurance



Source : Auteur (2010)

D'après ce schéma, tous les risques sont placés dans les zones vertes. Cela signifie que la « coopération » permet de réduire les risques. Cependant, nous verrons dans le tableau ci-après si les établissements d'assurance sont d'accord au système de détection des risques suivants.

Tableau n° 46 : Système de détection des risques selon les compagnies d'assurance

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord		D'accord		En désaccord		En total désaccord	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail					1	1		
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	1	1						
3	Perte économique et financière	Analyse financière						1	1	
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	1	1						
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain					1			1
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise						1	1	
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord			1	1				
8	Risque de marché	Analyse statistique	1	1						
9	Faillite	Rapport d'audit						1	1	
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière							1	1

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO**B** Ny Havana

Pour chaque action de "coopération" ci-après, nous leurs avons demandé s'ils sont d'accord que ce système permettra de réduire des risques. Leurs réponses se présentent comme suit :

Tableau n° 47 : Actions de coopérations selon les compagnies d'assurance

N°	Risques	ACTION	Tout à fait		D'accord		En		En total	
			d'accord				désaccord		désaccord	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe					1	1		
2	Risque de taux	Coopérer avec des entreprises coopération avec le bailleur	1	1						
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe					1	1		
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec des entreprises	1	1						
5	Dommages corporels et matériels	Coopérer avec les entreprises coopération avec le Bailleur						1	1	
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe					1	1		
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des entreprises								
8	Risque de marché	Coopérer avec des entreprises	1	1						
9	Faillite	Coopération de l'équipe							1	1
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe						1	1	

Source : Auteur (2010)

A Établissement d'assurance ARO**B** Ny Havana

Nous pouvons déterminer, enfin la fiche de réduction des risques de la manière suivante :

Tableau n° 48 : Fiche de réduction des risques selon les compagnies d'assurance

Diminution des Risques N°		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Variation défavorable du taux		Existence des coûts de transaction	
Détection:	Sondage à l'entreprise				
Action:	Coopérer avec des entreprises coopération avec le bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°		Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Existence des coûts d'agence	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
Action:	Coopérer avec des entreprises				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°		Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles		Existence des coûts d'agence	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Observation sur terrain				
Action:	Coopérer avec les entreprises coopération avec le Bailleur				
R=PG=	1				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	1	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°		Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Analyse du Tableau de bord				
Action:	Coopérer avec des entreprises				
R=PG=	1				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	1	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°		Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Existence des coûts de transaction	
Type de solution:	Préventive				
Détection:	Analyse statistique				
Action:	Coopérer avec des entreprises				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Cette fiche montre que les risques sont réduits. Ils sont tous acceptables, c'est-à-dire $R=PG=$ inférieur à 8. Les risques n°2, 4 et 8 se trouvent dans les mêmes ordres de grandeurs ($R=PG=4$). Il s'agit des risques de taux, les risques de contrepartie et les risques de marché.

2-4 Résultats issus des bailleurs

Au cours de l'enquête, nous avons posé aux bailleurs la question suivante : « S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ? ». Les réponses à cette question sont présentées comme suit :

Tableau n° 49 : Les causes de risques de « coopération » selon les bailleurs

N°	Risques	CAUSES	Très faible		Faible		Grande		Très Grande	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				1	1			
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée			1	1				
5	Domage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	1	1						
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				1	1			
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	1	1						

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

Selon ce tableau, les réponses fournies par les Bailleurs montrent que les probabilités des causes sont presque « Très faibles ». Cependant, nous allons saisir ci-après les gravités des effets.

Tableau n° 50 : Les effets de risques de « coopération » selon les bailleurs

N°	Risques	EFFETS	Très faible		Faible		Grand		Très Grand	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	1	1						
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	1	1						
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	1	1						
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence		1	1					
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence	1	1						
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	1	1						
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	1	1						
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	1	1						
9	Faillite	Comportement opportuniste	1	1						
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	1	1						

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

En suivant l'outil « ARPEGE », nous pouvons établir la matrice suivante :

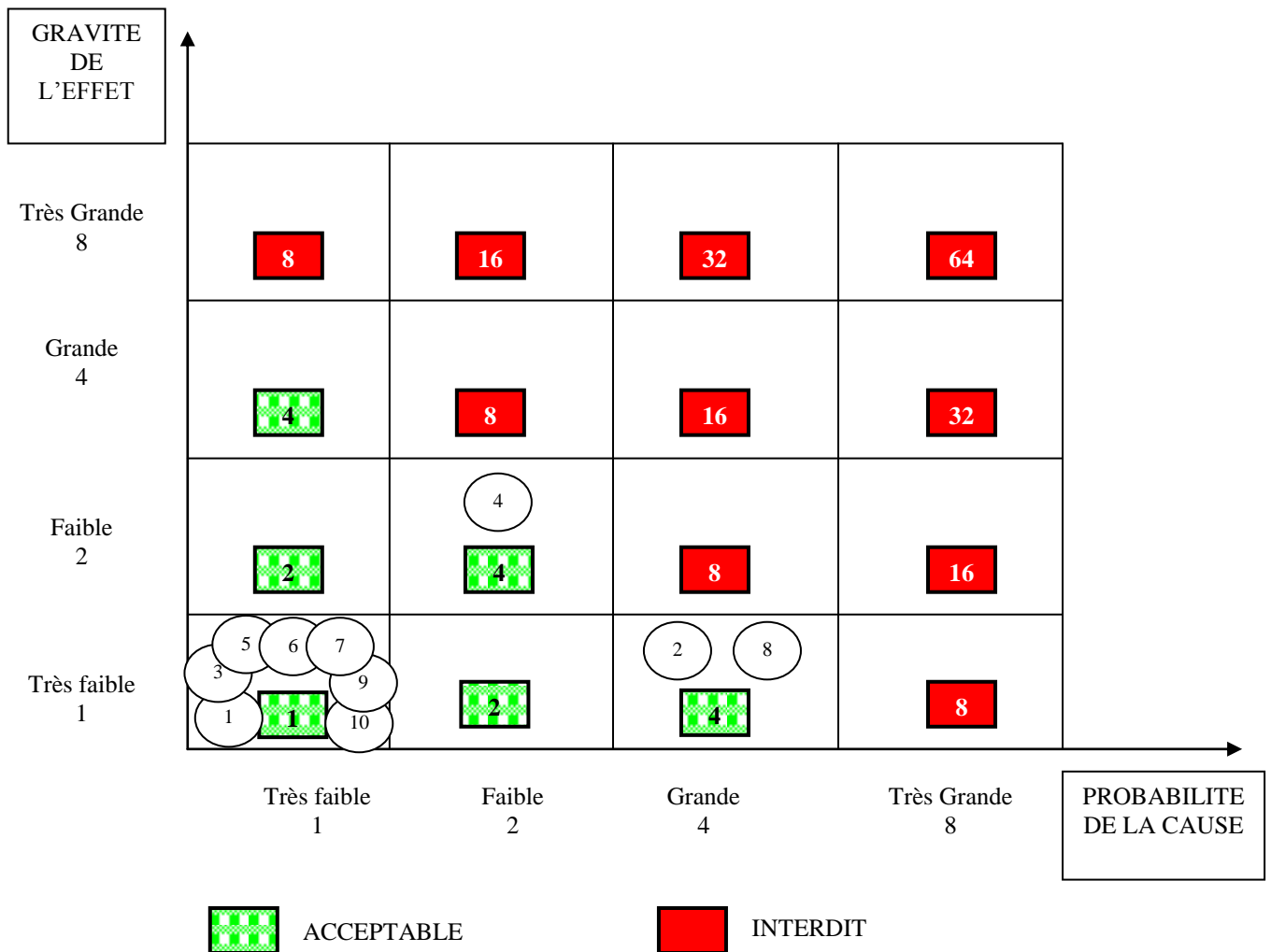
Tableau n° 51 : Probabilités des causes et gravités des effets risques de « coopération » selon les bailleurs

N°	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grand	Très Grand
1	1				1			
2			4		1			
3	1				1			
4		2				2		
5	1				1			
6	1				1			
7	1				1			
8			4		1			
9	1				1			
10	1				1			

Source : Auteur (2010)

S'il y a une « coopération », les Bailleurs voient que les probabilités des causes des risques dans le cadre du « leasing » sont les grandes pour les risques de taux et les risques de marché. Nous allons voir dans le schéma suivant le diagramme des risques de « coopération » selon les bailleurs.

Schéma n° 28 : Diagramme des risques de « coopération » selon les bailleurs



Source : Auteur (2010)

Nous pouvons remarquer qu'aucun risque n'est placé dans les zones rouges, c'est-à-dire dans les places des risques non acceptables. La « coopération » permet donc de réduire les risques selon les bailleurs. Il reste à savoir s'ils sont d'accord aux systèmes de détection des risques et aux actions de « coopération ».

Tableau n° 52 : Système de détection des risques selon les bailleurs

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait				En		En total	
			d'accord		D'accord		désaccord		désaccord	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail					1	1		
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	1	1						
3	Perte économique et financière	Analyse financière						1	1	
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	1			1				
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain					1	1		
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise					1	1		
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord			1	1				
8	Risque de marché	Analyse statistique	1	1						
9	Faillite	Rapport d'audit							1	1
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière						1	1	

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

D'après ce tableau, les bailleurs ont répondu « Oui » pour le sondage à l'entreprise, le suivi du contrat et du calendrier de paiements, l'analyse du tableau de bord et l'analyse financière. De même, pour chaque action de "coopération" ci-après, les bailleurs sont d'accord aux systèmes de réduction des risques auxquels ils ont considérés l'importance des risques.

Tableau n° 53 : Actions de coopérations selon les bailleurs

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord		D'accord		En désaccord		En total désaccord	
			A	B	A	B	A	B	A	B
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe						1	1	
2	Risque de taux	Coopérer avec des établissements d'assurance	1	1						
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe					1	1		
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec des entreprises	1	1						
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec les entreprises coopération avec les établissements d'assurance					1	1		
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe						1	1	
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs			1	1				
8	Risque de marché	Coopérer avec des entreprises	1	1						
9	Faillite	Coopération de l'équipe							1	1
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe						1	1	

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing

B BFV SG

A l'issue de ces différentes étapes, nous pouvons maintenant déterminer la fiche de réduction des risques.

Tableau n° 54 : Fiche de réduction des risques les bailleurs

Diminution des Risques N°		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Variation défavorable du taux		Existence des coûts de transaction	
Détection:	Sondage à l'entreprise				
Action:	Coopérer avec des établissements d'assurance				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°					
Type de solution:	Préventive	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Existence des coûts d'agence	
Détection:	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
Action:	Coopérer avec des entreprises				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2
Diminution des Risques N°					
Type de solution:	Préventive	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Détection:	Analyse du Tableau de bord				
Action:	Coopérer avec des fournisseurs				
R=PG=	1				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	1	Gravité G=	1
Diminution des Risques N°					
Type de solution:	Préventive	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Existence des coûts de transaction	
Détection:	Analyse statistique				
Action:	Coopérer avec des entreprises				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Quatre types de risques sont présentés dans cette fiche. Il s'agit des risques n°2, 4, 7 et 8.

Bref, les risques non acceptables placés dans les zones rouges dans les diagrammes de risques établis à partir des données fournies par les 70 Entreprises, les 70 Fournisseurs, 2 Établissements d'assurance et 2 Bailleurs enquêtés, deviennent acceptables, c'est-à-dire $R=PG=$ inférieur à 8. Ce sont des résultats de la gestion de risques avec « coopération ».

Encadré n° 15 : Résumé du premier chapitre de la deuxième partie

Quelles sont les idées des professionnels concernant la gestion des risques sans « coopération » et celle avec « coopération » ?

Nous avons enquêté 144 professionnels (dirigeants et cadres) composés de 2 Établissements d'assurance (ARO et Ny Havana), 2 Bailleurs (BNI Leasing et BFV-SG), 35 entreprises et 35 fournisseurs pour chaque bailleur. Nous leur avons demandé, à l'aide des questionnaires d'enquête et conformément à la méthode « ARPEGE », leurs idées sur la gestion des risques sans « coopération » et celle avec « coopération ». Les réponses obtenues sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau n° 55 : Grilles des résultats des enquêtes

Résultats		Risques acceptables ($R=PG<8$)	Risques non acceptables ($R=PG\geq 8$)
Résultats sur la gestion des risques sans « coopération »	Résultats issus des Entreprises	1, 2, 3, 9 et 10	4, 5, 6, 7 et 8
	Résultats issus des Fournisseurs	2, 6, 7, 9 et 10	1, 3, 4, 5 et 8
	Résultats issus des Établissements d'assurance	1, 3, 6, 9 et 10	2, 4, 5, 7 et 8
	Résultats issus des Bailleurs	1, 3, 5, 6, 9, et 10	2, 4, 7 et 8
Résultats sur la gestion des risques avec « coopération »	Résultats issus des Entreprises	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10	
	Résultats issus des Fournisseurs	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10	
	Résultats issus des Établissements d'assurance	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10	
	Résultats issus des Bailleurs	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10	

Source : Auteur (2010)

Les risques acceptables signifient que les probabilités des causes et les gravités des effets des risques sont faibles ou très faibles ($R=PG<8$). Par contre, les risques non acceptables sont les risques majeurs ($R=PG\geq 8$). Les résultats de nos enquêtes montrent qu'aucun risque n'est figuré dans les zones non acceptables à condition qu'il existe un système de « coopération ».

CHAPITRE II : ANALYSES DES RÉSULTATS

Nous pensons que la « coopération » permet de réduire des risques de projet. C'est la raison pour laquelle nous avons essayé de déterminer les 10 risques majeurs ainsi que les causes et les effets y afférents pouvant perturber le bon fonctionnement d'un projet. Par la suite, nous avons prévu qu'un projet où il n'y a aucune « coopération » est plus risqué par rapport au projet avec « coopération ». Telle est alors notre hypothèse de recherche que nous avons justifiée sur terrain dans le but de la valider scientifiquement.

A cet effet, nous allons analyser si cette hypothèse est confirmée ou non devant les résultats sur terrain que nous avons obtenus.

Section1 : Analyses des résultats face aux hypothèses

Sur terrain, nous avons demandé aux 144 dirigeants (ou cadres supérieurs) de quatre catégories d'entités (entreprises, fournisseurs, établissements d'assurance et bailleurs) de donner leurs avis s'ils sont d'accord ou non à nos dix propositions des risques de projet. Chaque enquêté est invité à choisir une des quatre possibilités de réponses, soit « Tout à fait d'accord », soit « D'accord », soit « En désaccord », soit « En total désaccord ». Après avoir collecté les informations, nous avons essayé de regrouper les réponses auxquelles les enquêtés ont tendance à dire « OUI », c'est-à-dire « tout à fait d'accord » et « d'accord » et ceux qui ont tendances à **exprimer** «NON », c'est-à-dire « en désaccord » et « en total désaccord ».

Nous allons déterminer dans cette section l'identification des risques et les analyses de ses causes et ses effets.

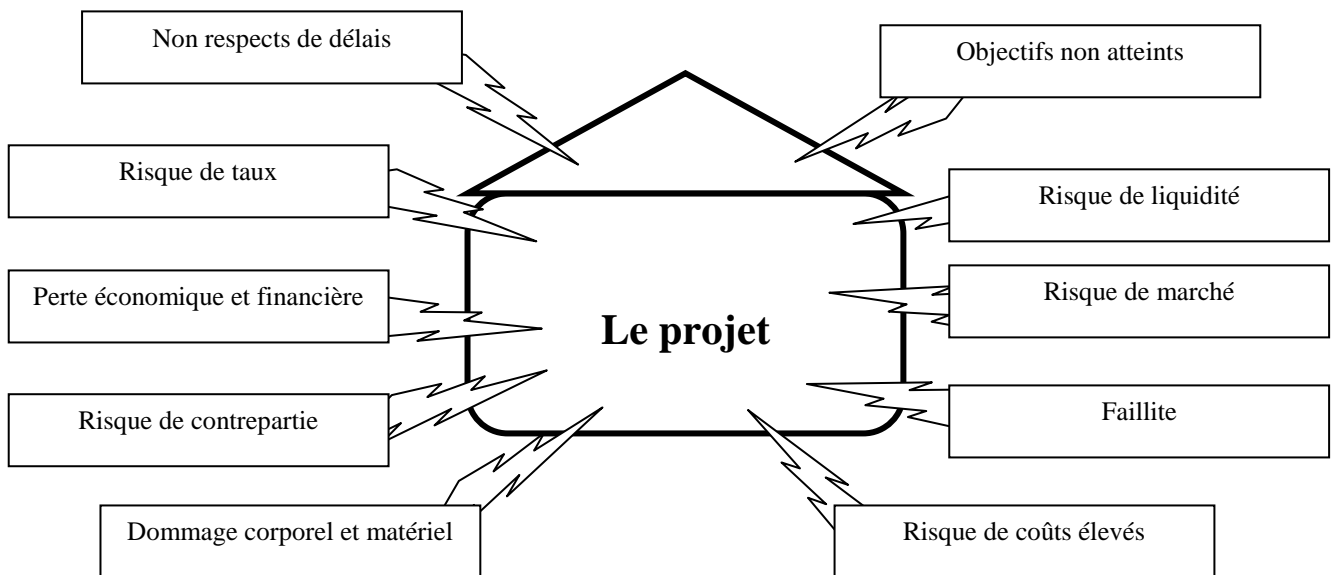
1-1Analyses des risques et de la «coopération»

La «coopération» permet de gérer efficacement les risques liés à un projet. Telle est notre hypothèse de recherche déjà annoncée précédemment. Nous allons l'analyser en deux temps : le postulat sur les risques de projet et le postulat sur la «coopération». Notons au préalable que ces deux postulats sont distincts mais complémentaires.

1-1-1 Postulat sur les risques de projet

Plusieurs risques sont certainement liés au projet mais nous considérons plus particulièrement les dix risques suivants⁹¹. Il s'agit des risques de délais non respectés, des risques de taux, des pertes économiques et financières, des risques de contrepartie, des risques de dommage corporel et matériel, des risques d'objectifs non atteints, des risques de liquidité, des risque de marché, de la faillite et enfin des risques de coûts élevés (voir le schéma ci-après).

Schéma n° 29 : Illustration des risques de projet



Source : Auteur (2010)

Nous pensons que les non respects de délais peuvent être dus à l'insuffisance des ressources ou tout simplement à la mauvaise gestion de temps. Cela

⁹¹ Rappelons que ces risques ont été identifiés suite aux concepts du GIARD V. (1991) et du CHAPMAN (1997). Pour le premier auteur, il montre qu'« un risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables ». Pour le second, il définit un risque comme « une possibilité d'une perte économique et financière, d'un dommage physique ou d'un délai (non respecté) comme conséquence d'une situation incertaine ».

peut entraîner des répercussions à la réalisation des activités du projet. Notons que les retards d'une heure ou d'un jour dans le calendrier attirent rarement beaucoup d'attention. Toutefois, les heures ou les journées perdues peuvent conduire à des impacts négatifs sur les objectifs du projet.

Ensuite, nous estimons que le risque de taux fait partie des principaux risques à considérer. Ce risque de taux concerne le risque de financement. En fait, il doit être mis en relation avec l'évolution des taux de crédit. Par exemple, si un établissement octroie un crédit à un taux variable, et que le taux augmente, il se retrouvera en difficulté puisque le coût du prêt sera plus cher. De même, si un établissement emprunte à taux fixe, et n'a pas anticipé la baisse des taux, il se retrouvera aussi en risque de taux en payant un crédit plus cher que s'il aurait souscrit à un taux variable. Cette situation peut entraîner la défaillance de l'entreprise.

Puis, nous avons répertorié aussi parmi les risques importants les pertes économiques et financières car elles peuvent menacer tout projet. Le plus souvent, la cause de ces risques est la mauvaise gestion financière. Si tel est le cas, il y aura certainement une diminution de sa performance.

En outre, les risques de contrepartie font **partie** des principaux risques de projet. Il s'agit du non respect par une entité de son engagement financier à savoir, dans la majorité des cas, le non remboursement de prêt. Les raisons qui peuvent amener une entreprise à ne pas respecter ses engagements sont multiples comme la malhonnêteté évidente du client ou sa faible capacité. Cette situation peut entraîner la résiliation du contrat.

Etant donné que les ressources sont limitées, les ressources humaines et matérielles à utiliser peuvent subir des dommages. Nous pensons que les dégâts peuvent être arrivés **dus** à l'irresponsabilité d'un ou des membre(s) de l'équipe du projet. La **gravité** de cette situation sera les pertes dues aux sinistres, vols et incendies.

Un des risques majeurs d'un projet est également la non réalisation des objectifs fixés au début. Les causes de risque peuvent être dues aux mauvais choix des stratégies non appropriées. Cela aura pour effet la non satisfaction du personnel et de l'entreprise.

Cependant, le risque de liquidité touche le risque de décalage entre les sommes prêtées et les dépôts (disponibles) lorsque ces derniers sont insuffisants. Comme toute entité juridique, un établissement de crédit ou une entreprise doit pouvoir faire face à ses engagements. Pour cela, il doit être en mesure de parer à tout moment

aux décaissements éventuels de sa clientèle. S'il ne peut pas, il court un risque de liquidité. D'une autre façon, l'entité est incapable de faire face à une augmentation excessive et imprévue de décaissements.

La notion de « risque de marché » regroupe des types de risques au niveau de la demande, de l'offre et de l'environnement. La variation défavorable de ces variables peut conduire à une répercussion sur les clients potentiels. Rappelons que tout projet évolue dans un environnement qui se trouve en perpétuelle évolution. Pour cela, il est indispensable d'analyser les risques sur plusieurs domaines comme la situation sociopolitique et économique au niveau national et international. Pour ce faire, il faut tout d'abord, étudier le potentiel du marché notamment sur le plan économique tout en considérant la pauvreté et au niveau démographique pour identifier les problèmes comme le risque de propagation des maladies tels que la tuberculose et surtout le VIH/SIDA. Ensuite, l'environnement réglementaire (la législation sociale et fiscale) doit être étudié. Puis, il est important d'évaluer la stabilité politique et institutionnelle dans le pays surtout au niveau des troubles sociaux pouvant conduire à une crise socio-économique et au niveau du risque de modification défavorable de la réglementation en vigueur. Enfin, il est tellement indispensable de prévoir les catastrophes naturelles telles que les cyclones et les séismes.

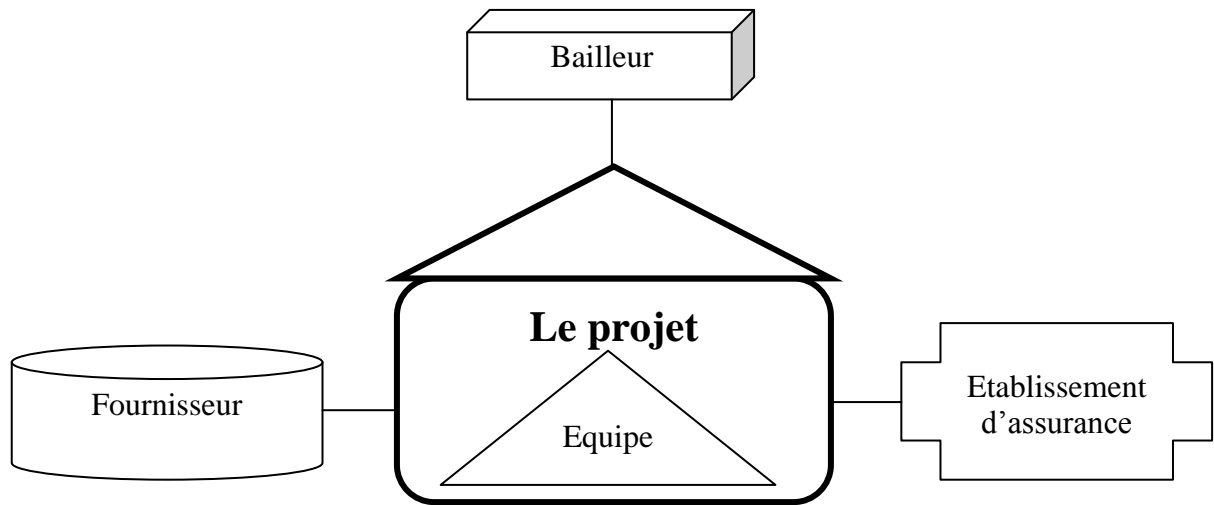
La faillite constitue aussi un des risques majeurs que nous avons également pris en compte. Outre le cas de force majeure et de catastrophes naturelles, la mauvaise gestion pourra entraîner une entreprise au dépôt de bilan.

Le dernier risque que nous estimons comme risque important est le risque de coûts élevés. Tout projet supporte des coûts mais sa mauvaise gestion aura pour effet la diminution du résultat. Dans ce cas, cette diminution est due à un abaissement de la production et/ou à l'augmentation des charges.

1-1-2 Postulat sur la « coopération »

Pour gérer les risques d'un projet, notre hypothèse est axée sur la «coopération». Ainsi, une question peut se poser : « Pourquoi coopérer ? ». Notre concept de gestion des risques met en exergue la « coopération » des entités et/ou individus concernés par un projet donné. Il s'agit, entre autres, de la « coopération » entre l'entreprise, le fournisseur, l'établissement d'assurance, le bailleur et surtout les membres de l'équipe du projet (voir le schéma ci-après).

Schéma n° 30 : Illustration de la « coopération »



Source : Auteur (2010)

Nous avons déjà expliqué dans la première partie du présent ouvrage que le concept de la « coopération » a été mentionnée dans les théories transactionnelles (WILLIAMSON, 1975, 1985) et leurs dérivées comme la théorie de l'agence (JENSEN & MECKLING, 1977). Ces théories privilégient les analyses de la « coopération » par le biais des relations de transactions, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, ou entre l'externalisation et l'internalisation. De plus, RICHARDSON (1972), a vu la « coopération » comme une forme d'organisation à part entière et un mode de coordination « *ex-ante* » d'activités complémentaires ou concurrentes. En tenant compte sur la base de la « coopération » allant de la relation individuelle dans le travail (DEJOURS Christophe, 1993)⁹² aux relations interentreprises (HEITZ Michèle, 2000), son évolution majeure, dans l'histoire du management, est marquée également par la quasi-intégration. Ce concept d'AOKI (1986, 1988) constitue non seulement une forme d'organisation permanente, mais elle produit encore une « quasi-rente relationnelle ». Outre le marché et l'organisation, elle répond à une troisième piste d'allocation des ressources.

En faisant une réflexion sur les différentes approches ainsi citées, nous avons pu tirer notre hypothèse. La « coopération » constitue, en effet, une forme d'organisation économique. De plus, elle permet de réduire voire éliminer des risques

⁹² DEJOURS Christophe (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Futur Antérieur, n°2.

liés au projet donné. Ainsi, la «coopération» avec le bailleur au cours de laquelle on suit leurs directives conduit à une forte probabilité de réalisation du projet. Les relations avec d'autres entités liées au projet permettent de canaliser le projet sur la voie de réussite. La «coopération» avec des professionnels dans un domaine donné permet d'assurer la pérennisation et la faisabilité technique, financière et organisationnelle du projet. La combinaison de ces formes de «coopération» permet de favoriser davantage la réduction des risques liés au financement, à l'asymétrie d'information et aux aléas externes du projet.

Pour réduire ou éliminer les risques, nous pensons que les «coopérations» entre les membres de l'équipe et les entités attachées au projet doivent avoir lieu dès l'élaboration du projet. De même, au cours des phases de vie d'un projet, nous devons également axer tous nos efforts sur ces systèmes de «coopérations». Par conséquent, les aléas externes et l'asymétrie informationnelle conduisant à la remise en cause du projet, peuvent être évités.

Si telle est l'analyse de notre concept, nous allons analyser ci-après les résultats axés sur la gestion des risques.

1-2 Identification des risques

Dans le cadre de l'identification des risques, nous avons noté un chiffre « 0 » pour les tendances « NON » et « 1 » pour les tendances « OUI ». Nous avons rassemblé toutes les réponses sans discrimination des informations fournies par les fournisseurs ou par les entreprises ayant des contrats à la BNI Leasing et ceux de la BFV SG. Le tableau suivant a été alors établi afin de discerner les risques validés ou non par les enquêtés.

Tableau n° 56 : Acceptation des risques proposés

N°	Risques	Entreprises		Fournisseurs		Etablissements d'assurance		Bailleurs		Acceptation
		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	
1	Délais non respectés		0	1			0		0	1
2	Risque de taux		0		0	1		1		2
3	Perte économique et financière		0	1			0		0	1
4	Risque de contrepartie	1		1		1		1		4
5	Domage corporel et matériel	1		1		1			0	3
6	Objectifs non atteints	1			0		0		0	1
7	Risque de liquidité	1			0	1		1		3
8	Risque de marché	1		1		1		1		4
9	Faillite		0		0		0		0	0
10	Risque de coûts élevés		0		0		0		0	0

Source : Auteur (2010)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Dans ce tableau, nous pouvons constater que le risque de contrepartie (risque n°4) et le risque de marché (risque n°8) sont confirmés par toutes les catégories des personnes enquêtées. Par contre la faillite et le risque de coûts élevés qui sont respectivement les risques n°9 et 10 ne sont pas validés.

Nous pouvons remarquer également qu'en matière de « leasing », les entreprises, les fournisseurs et les établissements d'assurances (dont le total des points d'acceptation s'élève à 3) sont plus **inquiets** au dommage corporel et matériel par rapport aux bailleurs. De même, les entreprises, les établissements d'assurances et les bailleurs ont beaucoup de soucis sur les risques de liquidité.

Cependant, le tableau ci-après récapitule l'ensemble des réponses, toutes catégories confondues (entreprises, fournisseurs, établissements d'assurance et bailleurs).

Tableau n° 57 : Réponses totales

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	16%	25%	33%	26%	100%
2	Risque de taux	10%	10%	47%	33%	100%
3	Perte économique et financière	17%	30%	32%	21%	100%
4	Risque de contrepartie	45%	32%	15%	8%	100%
5	Domage corporel et matériel	39%	31%	20%	10%	100%
6	Objectifs non atteints	26%	33%	24%	17%	100%
7	Risque de liquidité	33%	29%	15%	24%	100%
8	Risque de marché	39%	38%	8%	15%	100%
9	Faillite	13%	14%	33%	40%	100%
10	Risque de coûts élevés	17%	19%	40%	24%	100%

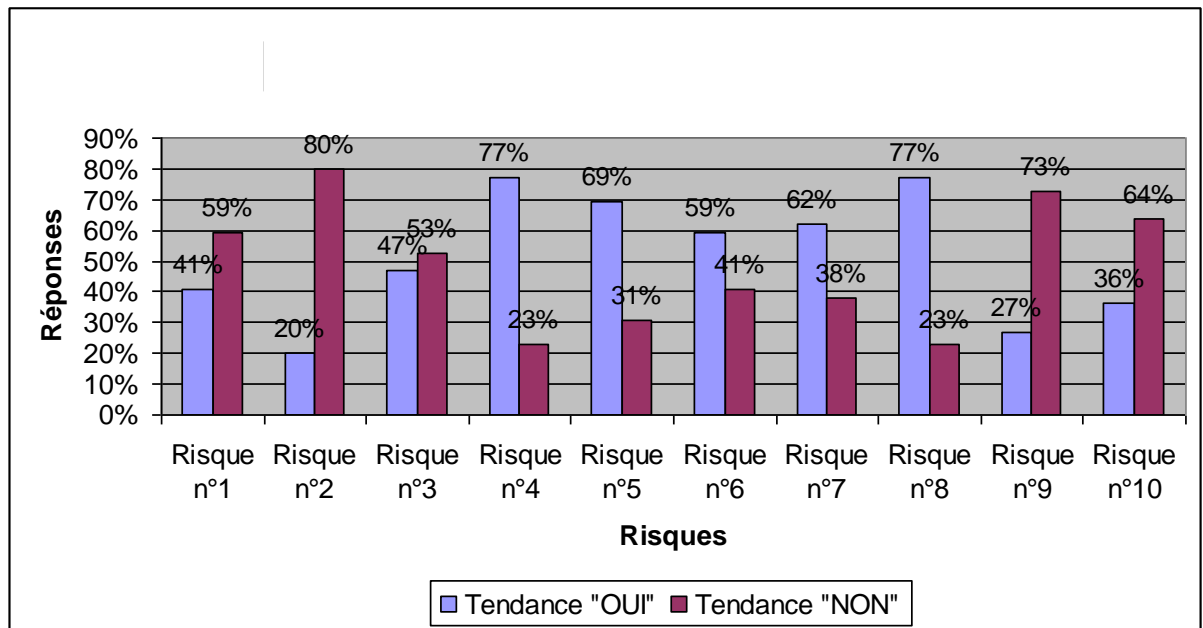
Source : Auteur (2010)

Ce tableau présente les perceptions de toutes catégories des cibles enquêtées tout en distinguant si les enquêtés sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » ou « en désaccord » ou en total désaccord », aux 10 types risques proposés.

Par conséquent, les personnes enquêtées sont en désaccord aux risques de délais non respectés (risque n°1) à 33% des réponses, risque de taux (risque n°2) à 47%, perte économique et financière (risque n°3) à 32% et aux risques de coûts élevés (risque n°10) à 40% et en total désaccord aux risques de faillite (risque n°9) à 40%. Au contraire, elles sont tout à fait d'accord aux risques de contrepartie (risque n°4) à 45%, dommage corporel et matériel (risque n°5) à 39%, risque de liquidité (risque n°7) à 33% et risque de marché (risque n°8) à 39% et d'accord au risque d'objectifs non atteints.

En regroupant les réponses ayant tendances « OUI » et celles « NON », nous pouvons schématiser comme suit :

Schéma n° 31 : Risques en matière de « leasing »



Source : Auteur (2010)

Risque n°1 : Délais non respectés

Risque n°2 : Risque de taux

Risque n°3 : Perte économique et financière

Risque n°4 : Risque de contrepartie

Risque n°5 : Dommages corporel et matériel

Risque n°6 : Objectifs non atteints

Risque n°7 : Risque de liquidité

Risque n°8 : Risque de marché

Risque n°9 : Faillite

Risque n°10 : Risque de coûts élevés

Selon ce schéma, les risques n°4, 5, 6, 7 et 8 qui sont respectivement les risques de contrepartie, le dommage corporel et matériel, les objectifs non atteints, le risque de liquidité et le risque de marché, sont classées aux réponses tendances « OUI ». Par contre, les risques n°1, 9 et 10 qui sont respectivement les délais non respectés, le risque de coûts élevés et la faillite, ne sont pris en considération par les enquêtés parmi les risques majeurs. Les risques n°2 et 3 relatifs au risque de taux et à la perte économique et financière, sont les plus refusés dont les taux de réponses sont respectivement 80% et 73%. Néanmoins, les risques n°4 et n°8 de risque de contrepartie et de risque de marché ont été affirmés aux mêmes ordres de 77%.

Nous pouvons remarquer maintenant que parmi les 10 risques proposés, l'ensemble des enquêtés ont tendances à affirmer 5 risques. Dans ce cas, notre hypothèse est confirmée à 50%.

1-3 Analyses des probabilités des causes et des gravités des effets des risques

Maintenant, nous allons analyser les causes des risques dans les deux cas : absence de « coopération » et présence de « coopération ».

Tableau n° 58 : Causes sans « coopération »

N°	Risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	21%	40%	24%	15%	100%
2	Risque de taux	35%	39%	16%	10%	100%
3	Perte économique et financière	24%	37%	28%	11%	100%
4	Risque de contrepartie	8%	14%	38%	40%	100%
5	Dommage corporel et matériel	14%	19%	39%	28%	100%
6	Objectifs non atteints	26%	16%	31%	27%	100%
7	Risque de liquidité	21%	16%	30%	33%	100%
8	Risque de marché	9%	12%	40%	40%	100%
9	Faillite	40%	33%	12%	15%	100%
10	Risque de coûts élevés	37%	33%	11%	19%	100%

Source : Auteur (2010)

Les enquêtés ont exprimé leurs idées relatives aux causes des risques sans « coopération » dont les taux de réponses « Très grandes » sont marqués aux risques n°4 (risque de contrepartie) et n°7 (risque de liquidité). De même, ils ont trouvé que les causes des risques n°5 (dommage corporel et matériel à 39%) et n°8 (risque de marché à 40%) sont « Grandes » contre des risques « Faibles » voire « Très faibles » pour les risques n°1, 2, 3, 9 et 10, c'est-à-dire les délais non respectés, le risque de taux, la perte économique et financière, la faillite et le risque de coûts élevés.

Il est nécessaire de savoir si les causes de ces risques se trouvent dans les mêmes grandeurs aux risques avec « coopération ».

Tableau n° 59 : Causes avec « coopération »

N°	Risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	38%	32%	11%	19%	100%
2	Risque de taux	38%	36%	15%	12%	100%
3	Perte économique et financière	38%	38%	19%	6%	100%
4	Risque de contrepartie	24%	44%	24%	9%	100%
5	Domage corporel et matériel	29%	31%	21%	19%	100%
6	Objectifs non atteints	27%	39%	19%	15%	100%
7	Risque de liquidité	17%	42%	22%	20%	100%
8	Risque de marché	19%	15%	40%	26%	100%
9	Faillite	43%	25%	14%	18%	100%
10	Risque de coûts élevés	33%	36%	15%	15%	100%

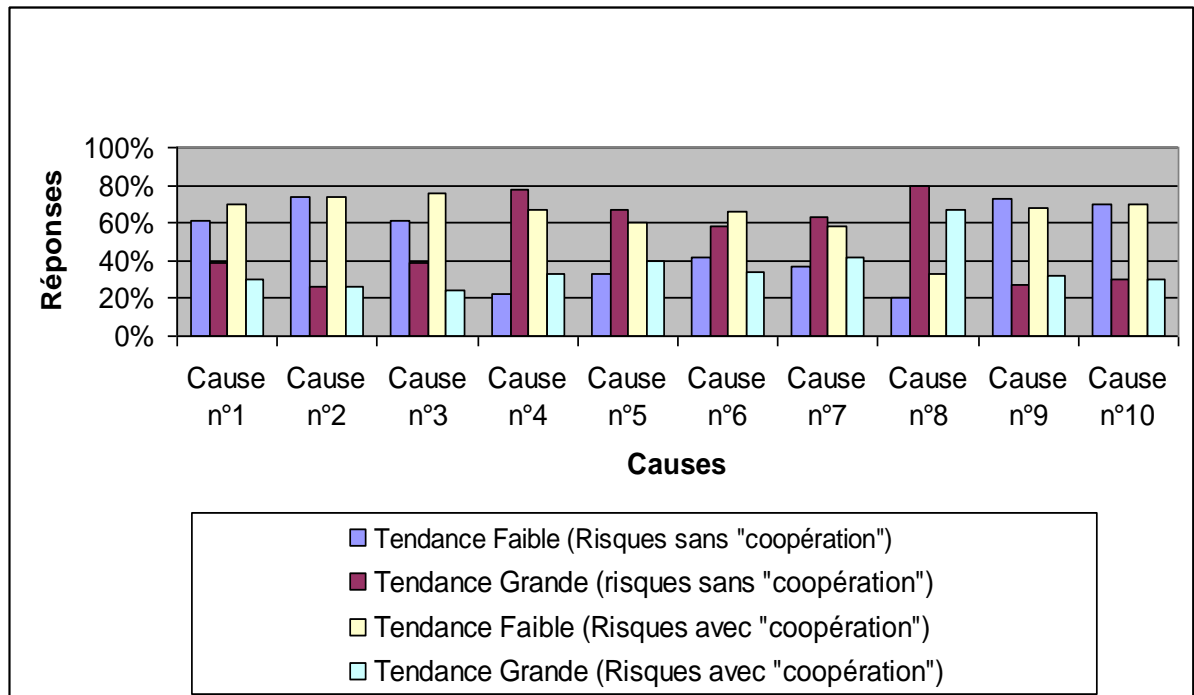
Source : Auteur (2010)

Pour déterminer les degrés des causes des risques vus par les enquêtés, nous prenons en compte les pourcentages les plus élevés à chaque type de risque. Pour le cas du risque n°1, le pourcentage le plus élevé se trouve à la colonne « Très faible » avec 38% des réponses. Cela signifie que 38% des personnes interrogées ont exprimé qu la cause de ce risque est très faible. Cette remarque est encore valable pour les risques n°2 et n°4. Cependant le risque n°3 est rencontré à deux pourcentages de mêmes grandeurs (soit 38% pour les « Très faibles et 38% également pour les « Faibles »). Nous considérons plus particulièrement les réponses aux « Faibles » qui sont plus risqués par rapport aux « Très faibles » pour une simple raison de précaution en matière de gestion des risques.

Notons que dans le cas où il y a une « coopération », le risque n°8 est le seul risque qui présente une cause dont la réponse est la plus élevée (40%).

Pour visualiser ensemble les causes de risques, nous allons les présenter de la manière suivante (voir schémas ci-après):

Schéma n° 32 : Causes des risques



Source : Auteur (2010)

Cause n°1 : Mauvaise gestion de temps
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°2 : Variation défavorable du taux
Variation défavorable du taux

Cause n°3 : Mauvaise gestion financière
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°4 : Non respect de l'engagement
financier
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°5 : Irresponsabilité de l'entreprise
Mauvaise gestion des ressources
humaines et matérielles

Cause n°6 : Stratégies adoptées non appropriées
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°7 : Insuffisance de liquidité
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°8 : Variation défavorable de la demande, de l'offre et de
l'environnement
Variation défavorable de la demande, de l'offre et
de l'environnement

Cause n°9 : Mauvaise gestion de l'organisation
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Cause n°10 : Mauvaise gestion de coûts
Asymétrie d'information
et Rationalité limitée

Selon ce schéma, la cause de risque n°8 (risque de marché) est la plus remarquable. Elle se trouve dans les causes de risques sans « coopération ». Dans la mesure où il y a une « coopération », nous pouvons remarquer que les tendances « Grandes » diminuent. A l'exception de ce risque n°8, les autres risques affichent des augmentations de tendances « Faibles » lorsqu'on est en présence de la « coopération ». Cette situation témoigne que notre hypothèse est confirmée à 9 risques parmi les 10 proposés. En d'autres termes, notre hypothèse est donc certifiée à 90% dans le cadre de l'analyse des causes des risques.

Si telles sont les analyses des causes, passons maintenant aux analyses des effets.

Tableau n° 60 : Effets des risques sans « coopération »

N°	Risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	21%	54%	13%	13%	100%
2	Risque de taux	41%	29%	14%	16%	100%
3	Perte économique et financière	31%	45%	13%	11%	100%
4	Risque de contrepartie	19%	22%	44%	15%	100%
5	Domage corporel et matériel	24%	19%	20%	37%	100%
6	Objectifs non atteints	19%	44%	24%	13%	100%
7	Risque de liquidité	28%	16%	36%	19%	100%
8	Risque de marché	16%	28%	28%	28%	100%
9	Faillite	30%	37%	14%	19%	100%
10	Risque de coûts élevés	42%	24%	23%	11%	100%

Source : Auteur (2010)

L'ensemble des personnes enquêtées a montré que les gravités d'effets des risques n°1, 3, 6 et 9 sont « Faibles » si celles des risques n°2 et 10 sont « Très faibles » dont les taux de réponses les plus élevés sont respectivement de 41% et 42%. Néanmoins, la gravité d'effets des risques n°7 (36%) est « Grande » si celle du risque n°5 sont « Très grande ». Notons que les idées des enquêtés sont plus particulièrement partagées pour le risque de marché (risque n°8). Leurs réponses sont chacune à l'ordre de 28% pour la gravité d'effets « faible », « Grande » et « Très grande ». De ce fait, nous considérons que la gravité d'effets de ce risque est classée parmi la « Très grande » pour ne pas les sous-estimer.

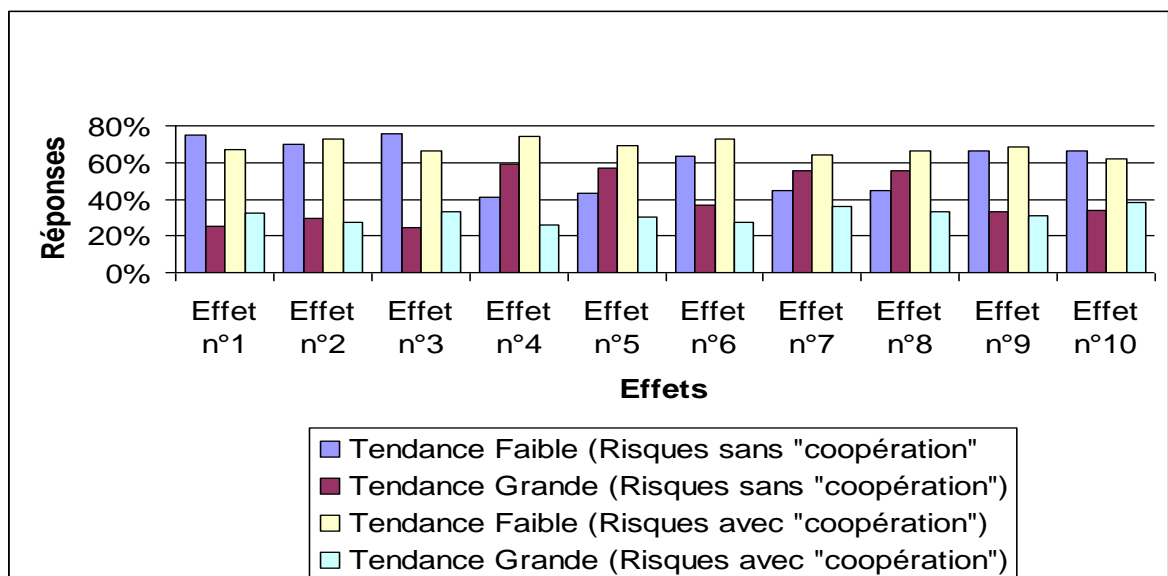
Tableau n° 61 : Effets des risques avec « coopération »

N°	Risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	TOTAL
1	Délais non respectés	38%	30%	10%	22%	100%
2	Risque de taux	40%	33%	14%	13%	100%
3	Perte économique et financière	45%	22%	19%	15%	100%
4	Risque de contrepartie	28%	46%	13%	13%	100%
5	Domage corporel et matériel	26%	44%	16%	15%	100%
6	Objectifs non atteints	37%	36%	17%	10%	100%
7	Risque de liquidité	32%	32%	23%	13%	100%
8	Risque de marché	45%	22%	17%	16%	100%
9	Faillite	40%	28%	17%	15%	100%
10	Risque de coûts élevés	37%	25%	22%	16%	100%

Source : Auteur (2010)

Dans le cas où il existe une « coopération », les enquêtés ont montré que la gravité d'effets des risques n°4, 5 et 7 est « Faible » si les autres sont « Très faibles » (Voir tableau précédent).

La vue d'ensemble des effets des risques est montrée dans le schéma suivant.

Schéma n° 33 : Effets des risques

Source : Auteur (2010)

Effet n°1 : Retard sur les activités
Existence des coûts de transaction
Effet n°2 : Défaillance de l'entreprise
Existence des coûts de transaction
Effet n°3 : Diminution de la performance
Existence des coûts de transaction
Effet n°4 : Résiliation du contrat
Existence des coûts d'agence
Effet n°5 : Sinistres - vol – incendie
Existence des coûts d'agence

Effet n°6 : Non satisfaction du personnel et de l'entreprise
Comportement opportuniste
Effet n°7 : Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise
Comportement opportuniste
Effet n°8 : Diminution du nombre des clients potentiels
Existence des coûts de transaction
Effet n°9 : Dépôt de bilan
Comportement opportuniste
Effet n°10 : Diminution du résultat
Comportement opportuniste

En faisant une analyse de ce schéma, les tendances des réponses pour les gravités d'effets des risques « Faibles » sont plus élevées en présence de « coopération » face à l'absence de la « coopération ». Cette remarque est valable à tous les types risques proposés sauf les risques n°1 et 10.

Cette situation authentifie que notre hypothèse est confirmée à 8 risques parmi les 10 proposés. Autrement dit, notre hypothèse est donc authentifiée à 80% dans le cadre de l'analyse des effets des risques.

Avant de déterminer le diagramme des risques, nous allons présenter d'abord la matrice des risques où on est à l'absence de la « coopération ».

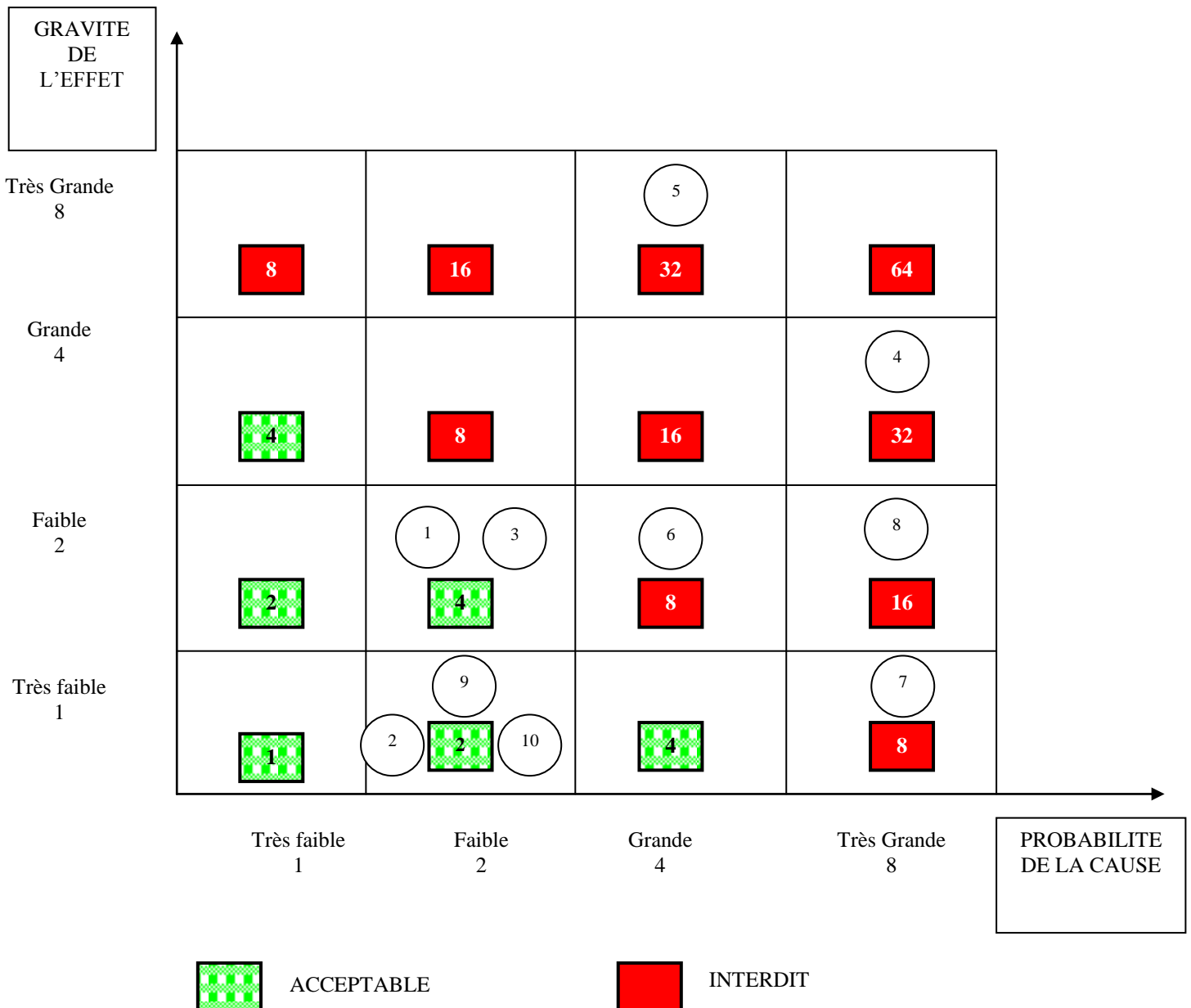
Tableau n° 62 : Matrice des risques sans « coopération »

N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1		2				2		
2		2			1			
3		2				2		
4				8			4	
5			4					8
6			4			2		
7				8	1			
8				8		2		
9		2			1			
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

Notons que cette matrice des risques est établie à partir des réponses fournies dans les tableaux des causes et effets des risques. A chaque risque où le taux de réponses est le plus élevé, on attribue un chiffre 1 pour les « Très faibles », 2 pour les « Faibles », 4 pour les « Grandes », et 8 pour les « Très grandes ». Les notations sont à l'ordre de 2^n tels n varie de 0 à 4.

Schéma n° 34 : Diagramme des risques de sans « coopération »



Source : Auteur (2010)

D'après ce schéma, les risques n°4, 5, 6, 7, 8 sont répertoriés dans les zones interdites. Cette représentation a été réalisée en tenant compte l'ensemble des réponses des enquêtés (entreprises, fournisseurs, établissements d'assurance et bailleurs). Si c'était le cas à l'absence de la « coopération, voyons maintenant la situation en présence de la « coopération ».

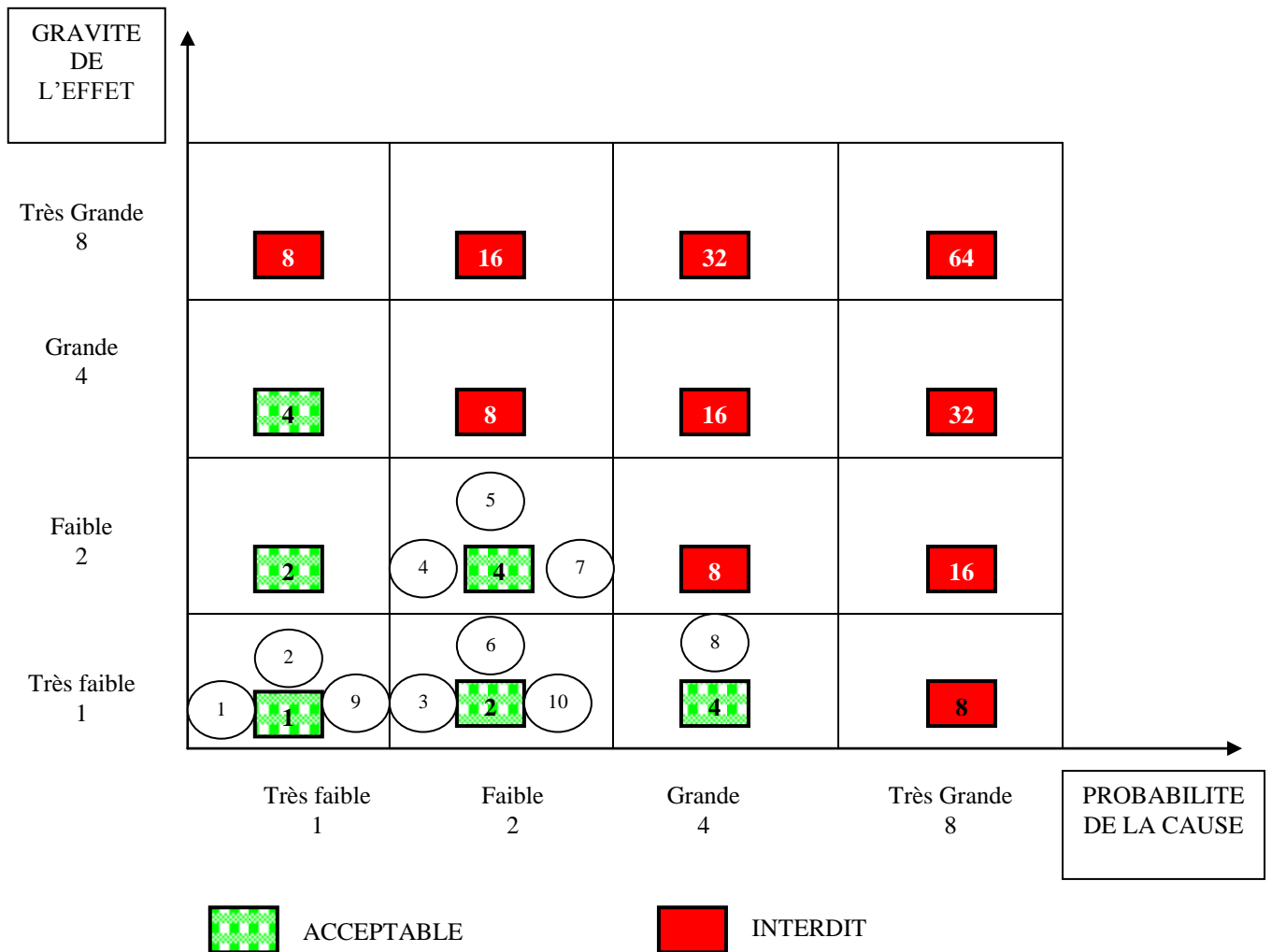
Tableau n° 63 : Matrice des risques avec « coopération »

N° Risques	Causes				Effets			
	Très faible	Faible	Grande	Très Grande	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	1				1			
2	1				1			
3		2			1			
4		2				2		
5		2				2		
6		2			1			
7		2				2		
8			4		1			
9	1				1			
10		2			1			

Source : Auteur (2010)

Lorsqu'on est en présence de la « coopération », ce matrice nous indique déjà que toutes les probabilités des causes et toutes les gravités des effets des risques sont « Très faibles », sinon « Faibles » à l'exception du risque n°8. Il reste à savoir « Y aura – t – il encore des risques pouvant se figurer dans les zones rouges ? La réponse à cette interrogation nous a poussé à établir le diagramme des risques.

Schéma n° 35 : Diagramme des risques de « coopération »



Source : Auteur (2010)

Nous pouvons constater certainement qu'aucun risque n'est placé dans les zones interdites lorsqu'on est en présence de la « coopération ». Cette affirmation est obtenue à partir de nos enquêtes et le suivi de « l'ARPEGE ».

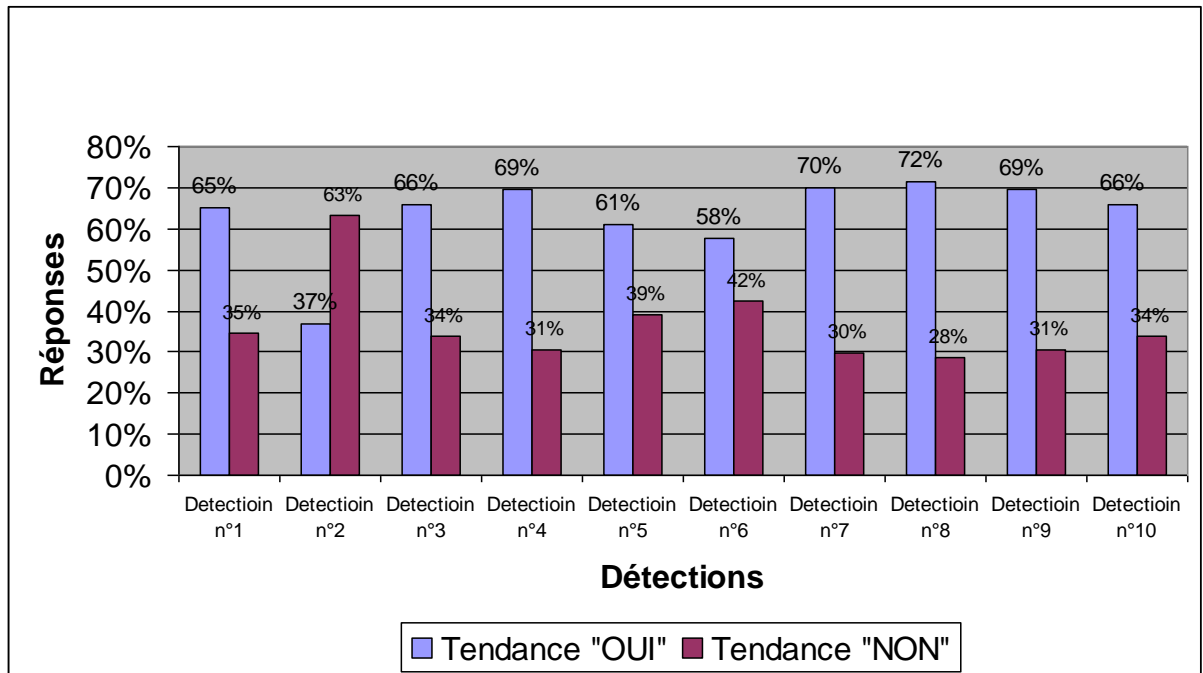
L'identification des risques nécessite un système de détection adéquat. Dans ce cas, nous avons soumis aux enquêtés un système de détection à chaque type de risque. Chaque enquêté a été donc sollicité à marquer s'il est tout à fait d'accord, ou d'accord, ou en désaccord, ou en total désaccord à nos propositions. Le tableau ci-après montre les réponses de toutes les 144 personnes enquêtées.

Tableau n° 64 : Système de détection

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	33%	33%	19%	16%	100%
2	Risque de taux	17%	20%	40%	23%	100%
3	Perte économique et financière	31%	35%	21%	13%	100%
4	Risque de contrepartie	36%	33%	14%	17%	100%
5	Domage corporel et matériel	24%	37%	18%	21%	100%
6	Objectifs non atteints	31%	26%	17%	25%	100%
7	Risque de liquidité	27%	43%	14%	16%	100%
8	Risque de marché	38%	34%	17%	11%	100%
9	Faillite	26%	43%	12%	19%	100%
10	Risque de coûts élevés	30%	36%	19%	15%	100%

Source : Auteur (2010)

Si nous considérons les pourcentages de réponses, nous pouvons constater que les enquêtés sont alors **d'accord** et même tout à fait d'accord à plus de 30% sur tous les systèmes de détection de risques proposés sauf le système de détection du risque n°2. De même, le schéma suivant va montrer les tendances des réponses des enquêtés.

Schéma n° 36 : Systèmes de détection des risques

Source : Auteur (2010)

Détection n°1 : Examen du planning de travail
 Détection n°2 : Sondage à l'entreprise
 Détection n°3 : Analyse financière
 Détection n°4 : Suivi du contrat et du calendrier de paiements
 Détection n°5 : Observation sur terrain

Détection n°6 : Sondage de personnel et à l'entreprise
 Détection n°7 : Analyse du Tableau de bord
 Détection n°8 : Analyse statistique
 Détection n°9 : Rapport d'audit
 Détection n°10 : Analyse financière

Selon ce schéma, 9 systèmes de détection des risques parmi les 10 soumis sont validés par les enquêtés à plus de 50% des réponses à tendances « OUI ». Cela nous indique que notre hypothèse sur ce point est authentifiée à 90%. Il reste à savoir à combien le taux de validation des actions de « coopération » proposées ?

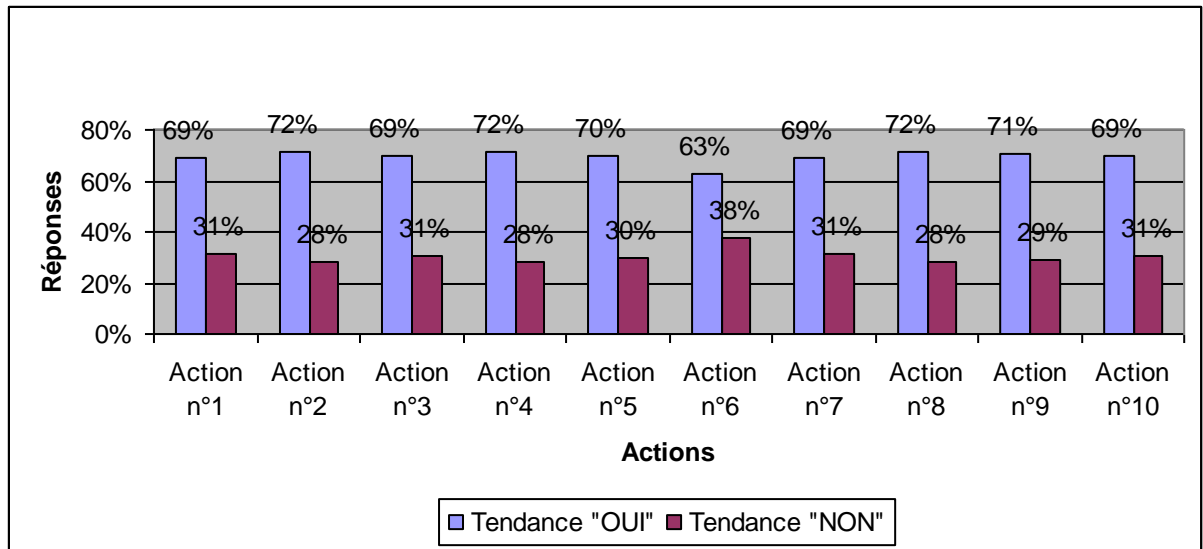
Tableau n° 65 : Actions de « coopération »

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord	TOTAL
1	Délais non respectés	34%	35%	16%	15%	100%
2	Risque de taux	29%	42%	11%	17%	100%
3	Perte économique et financière	35%	35%	13%	18%	100%
4	Risque de contrepartie	42%	30%	12%	17%	100%
5	Domage corporel et matériel	31%	40%	20%	10%	100%
6	Objectifs non atteints	36%	26%	13%	25%	100%
7	Risque de liquidité	35%	34%	12%	19%	100%
8	Risque de marché	42%	30%	13%	16%	100%
9	Faillite	27%	44%	13%	17%	100%
10	Risque de coûts élevés	35%	34%	14%	17%	100%

Source : Auteur (2010)

A chaque proposition d'action de coopération, plus de 35% des réponses se trouvent dans les colonnes « d'accord » et/ou « tout à fait d'accord ». Cependant le schéma suivant montre les tendances des réponses des enquêtés.

Schéma n° 37 : Actions de « coopération »



Source : Auteur (2010)

Action n°1 : Coopération de l'équipe
Action n°2 : Coopérer avec des entreprises
coopération avec le bailleur
Action n°3 : Coopération de l'équipe
Action n°4 : Coopérer avec des entreprises
Action n°5 : Coopérer avec les entreprises
coopération avec le Bailleur

Action n°6 : Coopération de l'équipe
Action n°7 : Coopérer avec des
entreprises
Action n°8 : Coopérer avec des
entreprises
Action n°9 : Coopération de l'équipe
Action n°10 : Coopération de l'équipe

Toutes les actions de « coopération » proposées sont affirmées par les enquêtés avec des tendances de réponses « OUI » à plus de 60% chacune. Nous pouvons, en effet, dire que notre hypothèse dans ce cadre est confirmée à 100%.

Section2 : La gestion des risques selon la méthode « ARPEGE » face à d'autres approches et recherches

Dans cette section, nous allons voir la gestion des risques selon la méthode « ARPEGE » par rapport à certaines approches. Nous prendrons en compte les risques majeurs. Il s'agit, en effet, de la réduction de risque de contrepartie, de la réduction de risque de dommage corporel et matériel, de la réduction de risque sur les objectifs, de la réduction de risque de liquidité et de la réduction de risque de marché.

2-1 La gestion des risques selon la méthode « ARPEGE »

2-1-1 Réduction de risque de contrepartie

Tout d'abord, le risque de contrepartie portant le risque n°4 qui fait partie des risques de Moyens financiers (MF) n'est pas acceptable ($R=PG=32$). Il se trouve donc dans la zone rouge. Ce risque a pour cause du non-respect de l'engagement financier dont son effet sera la résiliation du contrat.

Tableau n° 66 : Fiche de risque de contrepartie

Risque N° 4		CAUSE		EFFET	
Type :	MF	Non-respect de l'engagement financier		Résiliation du contrat	
Intitulé:	Risque de contrepartie				
R=PG=	32				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	4

Source : Auteur (2010)

La gestion des risques consiste à réduire le niveau de ces risques. A cet effet, la fiche y afférente se présente comme suit :

Tableau n° 67 : Fiche de réduction de risque de contrepartie

Diminution des Risques N° 4		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Existence des coûts d'agence	
Détection:	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
Action:	Coopérer avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2

Source : Auteur (2010)

Pour réduire ce risque, il est recommandé de coopérer avec le bailleur. Cette action présente encore des coûts de transaction dus à l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée. Par contre le risque est ici acceptable ($R=PG=4$).

2-1-2 Réduction de risque de dommage corporel et matériel

Ensuite, la fiche de risque de dommage matériel et corporel se présente comme suit :

Tableau n° 68 : Fiche de risque de dommage corporel et matériel

Risque N° 5		CAUSE		EFFET	
Type :	MM et MH	Irresponsabilité de l'entreprise		Sinistres - vol - incendie	
Intitulé:	Dommage corporel et matériel				
R=PG=	32				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	8

Source : Auteur (2010)

D'après cette fiche, le dommage corporel et matériel qui est classé parmi les risques de moyens matériels et des moyens humains (MM et MF) peut conduire à des sinistres, vol ou incendie due à l'irresponsabilité de l'entreprise. La gravité de l'effet de ce risque est « Très grande » et la probabilité de la cause est « Grande ». Cela nous indique que ce risque est non acceptable.

Tableau n° 69 : Fiche de réduction de dommage corporel et matériel

Diminution des Risques N° 5		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles		Existence des coûts d'agence	
Détection:	Observation sur terrain				
Action:	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2

Source : Auteur (2010)

Après la détection de ce risque par l'observation sur terrain, la coopération avec les établissements d'assurances ainsi qu'avec le bailleur permettra de réduire le niveau de risque à 32 à 4. Ce type de risque peut être lié au risque d'objectifs non atteints.

2-1-3 Réduction de risque d'objectifs

Tableau n° 70 : Fiche de risque d'objectifs

Risque N°		CAUSE		EFFET	
Type :	MI	Stratégies adoptées non appropriées		Non-satisfaction du personnel et de l'entreprise	
Intitulé:	Objectifs non atteints				
R=PG=	8				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	4	Gravité G=	2

Source : Auteur (2010)

Lorsque les stratégies à adopter ne sont pas appropriées, il y aura une répercussion sur la satisfaction du personnel et de l'entreprise. C'est pourquoi, les objectifs ne seront pas atteints. Ce risque de moyens informationnels (MI) n'est pas acceptable (R=PG=8).

Tableau n° 71 : Fiche de réduction de risque d'objectifs non atteints

Diminution des Risques N°		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Détection:	Sondage au personnel et à l'entreprise				
Action:	Coopération de l'équipe				
R=PG=	2				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Cette fiche de réduction de risque nous indique qu'il faut une action de « coopération » de l'équipe pour diminuer le niveau de risque. Nous continuons notre analyse sur le risque de liquidité.

2-1-4 Réduction de risque de liquidité

Selon le système « ARPEGE », nous allons présenter la réduction de risque de liquidité.

Tableau n° 72 : Fiche de risque de liquidité

Risque N° 7		CAUSE		EFFET	
Type :	MF	Insuffisance de liquidité		Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	
Intitulé:	Risque de liquidité				
R=PG=	8				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Le risque de non liquidité est aussi non acceptable (R=PG=8). L'origine de risque l'insuffisance de liquidité. Cela peut entraîner à l'incapacité à honorer les besoins de l'entreprise. Pourtant, nous pouvons réduire ce risque à l'aide de la « coopération ».

Tableau n° 73 : Fiche de réduction de risque de liquidité

Diminution des Risques N° 7		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Asymétrie d'information et Rationalité limitée		Comportement opportuniste	
Détection:	Analyse du Tableau de bord				
Action:	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	2	Gravité G=	2

Source : Auteur (2010)

Les « coopérations » avec des fournisseurs et avec le bailleur permettent de réduire le risque de liquidité. Avec les fournisseurs et le bailleur, on peut négocier, par exemple, les termes de contrat. Enfin, nous allons voir le risque de marché.

2-1-5 Réduction de risque de marché

Selon nos enquêtes, le risque de marché figure parmi les risques majeurs. La fiche de risque conformément au système « ARPEGE » se présente comme suit :

Tableau n° 74 : Fiche de risque de marché

Risque N° 8		CAUSE		EFFET	
Type :	MI	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Diminution du nombre des clients potentiels	
Intitulé:	Risque de marché				
R=PG=	16				
Acceptable :	NON	Probabilité P=	8	Gravité G=	2

Source : Auteur (2010)

Le risque de marché fait partie également des risques non acceptables dont la probabilité de la variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement à 8 et la gravité de la diminution du nombre des clients potentiels à 2. Néanmoins, ce risque peut être réduit tout en adoptant une action de « coopération ».

Tableau n° 75 : Fiche de réduction de risque de marché

Diminution des Risques N° 8		CAUSE		EFFET	
Type de solution:	Préventive	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement		Existence des coûts de transaction	
Détection:	Analyse statistique				
Actions:	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
R=PG=	4				
Acceptable :	OUI	Probabilité P=	4	Gravité G=	1

Source : Auteur (2010)

Après la détection de ce risque par l'analyse statistique, les actions de « coopération » avec les fournisseurs et avec le bailleur peuvent être adoptées pour réduire le risque.

2-2 Commentaires sur quelques approches de réduction de risques

2-2-1 La réduction de risque de contrepartie

Pour pouvoir obtenir les profits les plus élevés, les banques doivent réduire les risques de crédit et de contrepartie tout en accordant aux emprunteurs des prêts qui sont intégralement remboursés. Cependant, les concepts économiques d'anti-sélection et de risque moral permettent d'analyser les principes qu'adoptent les banques pour réduire le risque de crédit.

Les efforts des institutions financières pour résoudre ces problèmes aident à expliquer un certain nombre de principes⁹³ de gestion du risque de crédit : sélection (screening) et surveillance (monitoring), établissement de relations de long terme avec les clients, engagements de financement, collatéral et exigences de dépôts de garantie, rationnement de crédit.

2-2-1-1 La sélection et la surveillance

MISHKIN Frederic (2007) propose le principe de sélection et de surveillance pour gérer les risques de marché. Il a illustré son approche sur les marchés financiers. Selon l'auteur, l'asymétrie d'information est présente sur le marché des fonds prêtables du fait que les prêteurs ont moins d'information sur les occasions d'investissements et les activités des emprunteurs que ces derniers. Cette situation conduit à deux activités de production d'information par les banques et autres institutions financières – sélection et surveillance.

L'anti-sélection sur le marché des prêts suppose que les emprunteurs trient les bons risques de crédits des mauvais, de manière que les prêts leur soient profitables. Pour effectuer une sélection efficace, les prêteurs doivent collecter une

⁹³ MISHKIN Frederic, (2007), Monnaie, banque et marchés financiers, Nouveaux Horizons, 8^{ème} Edition, Paris, p. 266.

information fiable sur les emprunteurs potentiels. Une sélection (screening) efficace et une collecte d'information constituent des impératifs essentiels pour la gestion du risque de crédit.

Selon l'auteur, quand vous sollicitez un crédit à la consommation (un prêt pour l'achat d'une voiture) ou un prêt hypothécaire pour l'acquisition d'une maison, la première chose que la banque vous demande est de remplir des formulaires qui renseignent sur l'état de votre situation financière. Les questions portent sur le salaire, les comptes bancaires et autres actifs (voitures, polices d'assurances, mobilier), et les charges périodiques ; l'emprunteur doit aussi fournir les relevés de ses autres prêts, de ses cartes de crédit et de ses remboursements ; le nombre d'années pendant lesquelles il a travaillé et le nom de ses employeurs. On pose aussi des questions personnelles sur l'âge, la santé, la situation de famille et le nombre d'enfants. Le prêteur utilise cette information pour évaluer le risque de crédit de l'emprunteur en calculant un score de crédit, une mesure statistique dérivée des réponses qui prédit s'il est susceptible de poser des problèmes pour le remboursement de son prêt. L'évaluation du risque que représente l'emprunteur ne peut être entièrement scientifique, une part relève donc du jugement subjectif du prêteur. Le banquier, dont le métier est de décider si oui ou non il peut accorder un prêt, peut appeler l'employeur ou interroger les personnes qui ont fourni des références. Le banquier peut aussi juger sur le comportement ou sur l'apparence (c'est pourquoi la plupart des gens s'habillent de manière soignée et classique quand ils vont demander un prêt).

Le processus de sélection et de collecte d'information est identique quand une institution financière accorde un crédit professionnel. Elle collecte l'information sur les profits et les pertes de la société (revenu) et sur ses actifs et ses dettes. Le prêteur doit aussi évaluer le succès futur de l'affaire. C'est pourquoi, pour obtenir davantage d'informations sur les perspectives de vente, le banquier peut poser des questions sur les projets futurs de l'entreprise, la façon dont le prêt sera utilisé et l'état de la concurrence dans le secteur. Le banquier peut même rendre visite à l'entreprise pour avoir un premier aperçu sur ses opérations. La ligne de conduite des banques et des autres institutions financières consiste à se tenir en alerte, qu'il s'agisse de prêts personnels ou professionnels.

Un des aspects curieux des prêts bancaires est que les banques se spécialisent souvent dans les prêts aux entreprises locales ou aux entreprises dans les secteurs particuliers (comme l'énergie, par exemple). En un sens, ce comportement

semble surprenant parce qu'il signifie que la banque ne diversifie pas son portefeuille de prêts et s'expose ainsi à un risque plus fort. Mais, dans une autre perspective, cette spécialisation a un sens. Le problème d'anti-sélection suppose que la banque élimine les mauvais risques de crédit. Il est plus facile pour la banque de collecter l'information sur les entreprises locales, et de déterminer leur risque de crédit, que de rassembler une information comparable sur des entreprises plus éloignées. De la même manière, en concentrant leurs prêts sur des entreprises dans des secteurs spécifiques, les banques connaissent de mieux en mieux ces secteurs et sont plus à même de prédire quelles entreprises seront capables de rembourser leur dette aux échéances prévues.

Une fois que le prêt est accordé, l'emprunteur est incité à s'engager dans des activités plus risquées, ce qui entraîne une probabilité plus faible de remboursement du prêt. Pour réduire ce risque moral, les institutions financières adoptent un principe de gestion du risque de crédit selon lequel le prêteur doit inclure dans le contrat de prêt des dispositions protectrices (clauses restrictives ou covenants) pour empêcher l'emprunteur de s'engager dans des **activités risquées**. En surveillant les activités de **l'emprunteur s'il** respecte les clauses protectrices et en les exécutant lorsqu'elles ne sont pas respectées, le prêteur s'assure que l'emprunteur ne prend pas de risques à ses dépens. La nécessité pour les banques et les autres institutions financières de mettre en œuvre une sélection et une surveillance des emprunteurs explique pourquoi elles dépensent beaucoup d'argent dans des activités d'audit et de collecte d'information.

2-2-1-2 Relation de clientèle à long terme

Une autre façon pour les banques et les autres institutions financières d'obtenir de l'information sur les emprunteurs réside dans la relation à long terme, autre principe important de la gestion du risque de crédit. Si un emprunteur potentiel détient pendant une longue période un compte-chèque ou d'épargne ou d'autres prêts auprès d'une banque, le banquier peut observer l'activité passée sur ces comptes et en déduire le comportement de l'emprunteur. Le solde des compte-chèques et d'épargne renseigne le banquier sur la liquidité de l'emprunteur et sur la période de l'année où celui-ci a un fort besoin d'argent. Un examen des chèques émis par l'emprunteur relève l'identité de ses fournisseurs. Si l'emprunteur a déjà emprunté auprès de la banque, celle-ci possède un relevé de ses remboursements. Ainsi une relation banque-client sur le long terme réduit les coûts de collecte d'information et facilite l'éviction des mauvais risques.

Le besoin de surveillance par les prêteurs renforce l'importance de la relation de clientèle de long terme. Si l'emprunteur a emprunté auprès de la banque auparavant, celle-ci a déjà défini des procédures pour surveiller ce client. De cette manière, les coûts de surveillance des clients à long terme sont inférieurs à ceux des nouveaux clients.

Les relations de long terme profitent aussi bien aux clients qu'à la banque. Une entreprise déjà en relation avec une banque trouvera plus facilement à se financer à de faibles taux d'intérêt, car la banque peut aisément évaluer si cet emprunteur potentiel représente un bon risque de crédit, ce qui induit des coûts de surveillance plus faibles.

Le partenariat à long terme procure de grands avantages, et c'est encore mieux quand les deux parties exécutent de nombreux projets ensemble. Voici quelques avantages d'un partenariat à long terme.

- **une réduction des frais administratifs** : les coûts de soumission et de sélection d'un entrepreneur sont éliminés. Les frais administratifs associés aux contrats sont moindres, car les partenaires connaissent leurs exigences mutuelles
- **une utilisation plus efficace des ressources** : d'un côté, les entrepreneurs ont déjà un calendrier de contrats à réaliser ; de l'autre, les maîtres de l'ouvrage sont libres d'affecter leur main d'œuvre à la réalisation des tâches courantes, sans devoir consacrer trop d'énergie à soutenir le projet.
- **une communication améliorée** : comme les partenaires acquièrent de l'expérience à travailler ensemble, ils acquièrent une perspective et un langage communs, ce qui réduit les malentendus et renforce la collaboration.
- **Un sens accru de l'innovation** : les partenaires discutent d'innovation et des risques associés à leur projet plus ouvertement. En outre, ils partagent les avantages et les inconvénients avec équité
- **Une meilleure performance** : avec le temps, les partenaires se familiarisent avec les normes et les attentes de l'autre partie et tirent des leçons des projets précédents.

Tableau n° 76 : Les pratiques dans une relation de partenariat par opposition aux pratiques traditionnelles

Les pratiques dans une relation de partenariat	Les pratiques traditionnelles
La confiance mutuelle constitue la base de solides relations de travail	Le doute et la méfiance ; chaque partie se méfie des motifs de l'autre avant d'accéder à une demande
Les buts et les objectifs communs assurent une même orientation	Les buts et les objectifs des parties sont semblables, mais chacune les poursuit dans son propre intérêt
Une équipe de projet conjoint prend forme quand ses membres sont en interaction constante	Des équipes de projet indépendantes ; les équipes sont physiquement éloignées, et les interactions sont indirectes
Les communications ouvertes évitent le travail inutile et favorisent les relations de travail efficaces	Les communications sont structurées et surveillées
L'engagement à long terme favorise l'amélioration continue	L'exécution d'un seul projet est considérée comme normale
La critique objective se veut une évaluation bienveillante de la performante	L'objectivité fait défaut par peur de représailles, et les occasions favorisant l'amélioration continue sont rares
L'accès aux ressources des organisations est possible	L'accès aux membres de l'équipe est restreint et devient possible seulement dans un contexte de procédures structurées ; la protection de ses intérêts a préséance sur l'optimisation du projet
La participation entière de l'entreprise sous-entend l'engagement de tous, du chef de la direction jusqu'aux membres de l'équipe.	En général, la participation se limite au personnel associé de près au projet
L'intégration des systèmes administratifs prend place	La duplication des efforts et les changements d'orientation entraînent des coûts et des retards
Les partenaires se partagent le risque, ce qui encourage l'innovation et l'amélioration	La responsabilité du risque incombe à l'autre partie

Source : CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007)

Une relation banque-client à long terme a un autre avantage pour la banque. Aucune banque ne peut **penser** à toutes les éventualités lorsqu'elle rédige des clauses protectrices dans un contrat de prêt ; il y aura toujours des activités à risques qui ne pourront pas être écartées. Que se passe-t-il lorsqu'un emprunteur veut préserver sa

relation de long terme avec une autre banque de manière à obtenir plus facilement des prêts à taux d'intérêt avantageux dans le futur ? L'emprunteur est incité à éviter les activités risquées que désapprouvera la banque, même si les restrictions sur ces activités risquées ne sont pas précises dans le contrat de prêt. Ainsi, si une banque n'apprécie pas ce que fait un emprunteur, même lorsque celui-ci ne viole pas les clauses protectrices, elle a les moyens de le dissuader de s'engager dans ce genre d'activité : la banque peut le menacer de ne plus lui prêter d'argent dans le futur. Les relations banque-client à long terme permettent donc aux banques de composer avec les éventualités de risque moral, même non anticipé.

2-2-1-3 Conventions de crédit

Les banques peuvent aussi créer des relations de long terme et collecter de l'information en offrant des conventions de crédit, c'est-à-dire des engagements de financement à des clients professionnels. Une convention de crédit est la promesse d'une banque (pour une durée future déterminée) de fournir à une entreprise des prêts dans une limite spécifiée, à un taux fixé qui est lié au taux d'intérêt du marché. La plupart des prêts commerciaux et industriels sont assortis de cet engagement. L'avantage pour l'entreprise est qu'elle dispose d'une source de crédit quand elle en a besoin. L'avantage pour la banque est qu'un engagement de prêt induit une relation de long terme, ce qui facilite à son tour la collecte d'information. De plus, les dispositions du contrat d'engagement de financement impliquent que l'entreprise s'engage à fournir à la banque des informations concernant son revenu, ses actifs et ses dettes, ses activités, et une convention de crédit est une méthode efficace pour réduire les coûts de sélection et de collecte d'information.

2-2-1-4 Collatéral et dépôt de garantie

Les exigences en matière de collatéral représentent d'importants outils de gestion du risque de crédit. Le collatéral, qui correspond aux actifs promis au prêteur pour compenser la défaillance de l'emprunteur, atténue les conséquences de l'anti-sélection, car il réduit les pertes du prêteur dans le cas d'un incident de paiement sur le prêt. Si un emprunteur fait défaut sur un prêt, le prêteur peut vendre le collatéral et utiliser le produit de la vente pour se rembourser des pertes subies. Une forme

particulière de collatéral **est** requise lorsqu'une banque accorde un prêt **avec** le dépôt de garantie.

Outre son rôle de collatéral, le dépôt de garantie accroît la probabilité que le prêt sera remboursé. En effet, il aide la banque à surveiller l'emprunteur et réduit par conséquent le risque moral. Plus particulièrement, en demandant à l'emprunteur d'utiliser son compte-chèques auprès de la banque, celle-ci peut observer les paiements par chèque de l'entreprise, ce qui conduit à un meilleur partage de l'information sur les **cautions** financières de l'emprunteur. Par exemple, une chute brutale du solde du compte-chèques de l'emprunteur signale que celui-ci a des difficultés financières, ou une activité inhabituelle sur le compte peut suggérer que l'emprunteur s'engage dans des activités risquées ; peut être un changement de fournisseur indique-il que l'emprunteur poursuit de nouvelles activités industrielles ? Tout changement signifiant dans les paiements de l'emprunteur est un signal indiquant à la banque qu'elle doit enquêter. Par conséquent, les dépôts de garantie facilitent la surveillance effective des emprunteurs ; c'est donc un autre outil majeur de la gestion du risque de crédit.

2-2-1-5 Rationnement de crédit

Une autre manière pour les institutions financières de gérer l'anti-sélection et le risque moral réside dans le rationnement du crédit : il consiste à refuser d'accorder des prêts, même à des emprunteurs qui sont prêts à payer un intérêt donné ou même plus élevé. Le rationnement de crédit prend deux formes. La première correspond au refus du prêteur d'accorder un prêt quel qu'en soit le montant à un emprunteur, même si celui-ci est prêt à payer un intérêt plus élevé. La seconde se produit quand un prêteur est disposé à accorder un crédit mais en les réduisant à un montant plus faible que celui qui est souhaité par l'emprunteur.

De prime abord, on peut être intrigué par le premier type de rationnement du crédit. Après tout, même si l'emprunteur potentiel est risqué, pourquoi le prêteur n'accorde-t-il pas le prêt mais à un intérêt plus élevé ? La réponse est que l'anti-sélection empêche cette solution. Les individus et les entreprises aux projets les plus risqués sont exactement ceux qui souhaitent payer des intérêts plus élevés. Si un emprunteur s'engage dans un investissement très risqué et qu'il réussisse, il deviendra extrêmement riche. Mais un prêteur ne voudra pas faire ce genre de prêt précisément parce que le risque de l'investissement est élevé ; le résultat vraisemblable est que

l'emprunteur ne réussira pas et que le prêteur ne sera pas remboursé. Imposer un taux d'intérêt plus élevé aggrave le phénomène d'anti-sélection pour le prêteur ; c'est-à-dire qu'il accroît la probabilité que le prêteur se prête à de mauvais risques. Le prêteur préférera ne pas accorder de prêts à des taux plus élevés ; il s'engagera dans le premier type de rationnement du crédit à la place, et refusera d'accorder des prêts.

Les institutions financières s'engagent dans le second type de rationnement du crédit pour se préserver du risque moral : elles accordent des prêts, mais pas des prêts aussi élevés que le désirerait l'emprunteur. Ce genre de rationnement du crédit est nécessaire, car plus le prêt est important, plus les bénéfices du risque moral le seront. Si une banque accorde un prêt de 10 millions d'ariary, par exemple, l'emprunteur va probablement se limiter à des activités qui lui permettront de rembourser ce prêt, car il ne souhaite pas voir baisser son score de crédit futur. Cependant, si la banque lui prête 100 millions d'ariary, l'emprunteur va fêter l'événement. Plus le prêt sera important, plus l'emprunteur s'engage dans des activités qui diminueront sa probabilité de remboursement. Ainsi, puisqu'un plus grand nombre d'emprunteurs remboursent leurs prêts si le montant prêté est faible, les institutions financières rationnent le crédit en accordant aux emprunteurs des montants plus faibles que ce qu'ils désirent.

2-2-2 La réduction de risque sur les objectifs

Le plan de substitution est un plan de rechange utile quand un risque prévu devient réalité. Ce plan consiste en une série de mesures qui atténueront l'impact négatif de l'événement à risque. Comme tous les autres plans, le plan de substitution répond aux questions suivantes : Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Faute de substitution, il est possible qu'un gestionnaire soit forcé de retarder ou de remettre la décision d'appliquer une solution quand l'événement se produit. Ce retard est susceptible de semer la panique chez les membres de l'équipe qui peuvent alors accepter la première solution proposée. De telles décisions prises après coup, sous pression, s'avèrent potentiellement dangereuses et coûteuses. Le plan d'urgence évalue les solutions de rechange touchant les événements à risque avant qu'ils ne se produisent et il retient la meilleure. Il facilite la transition vers la solution de rechange ou le palliatif. En outre, il augmente les chances de succès du projet d'une façon considérable.

Les conditions pour accélérer la mise en œuvre du plan de substitution doivent être déterminées et clairement documentées. Le plan comprendra un devis estimatif et précisera la provenance des fonds. Les acteurs doivent tous s'entendre sur le plan de substitution et avoir leur mot à dire. La mise en œuvre d'un tel plan perturbe la séquence des travaux. C'est pourquoi il importe que les membres de l'équipe en prennent toute connaissance afin de limiter les mauvaises surprises et de diminuer la résistance.

En général, la gestion des risques associés au calendrier de travail implique des compromis. Il est ironique de constater que certains gestionnaires d'expérience augmentent le risque en raison de leurs décisions. Il est donc nécessaire de le réduire comme la pratique de la « coopération ». Outre ce système de gestion de risque, il existe d'autres méthodes comme le PERT, la méthode de Monte Carlo et celle du CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007, p.237). Pour cette dernière, l'auteur propose l'utilisation des marges, les impositions des durées et la compression des calendriers de travail.

Quand certains gestionnaires constatent une marge pour certaines activités du projet, ils cessent de se préoccuper de terminer le travail à la date prévue ; pourquoi s'en faire quand on a 10 jours d'avance ? Malheureusement, cette marge aurait pu s'avérer utile à une autre activité, mais comme elle est déjà gaspillée, les délais sont de nouveau serrés. La gestion des flottements constitue une excellente méthode pour réduire les risques associés au calendrier. Quand on dilapide ses marges, on déplace un plus grand nombre d'activités vers leur début au plus tard et on risque ainsi de repousser la fin du projet.

L'expérience nous apprend qu'environ 80% de tous les projets ont des durées imposées. C'est donc qu'un employé qui a l'autorité détermine que le projet ou une étape clé doit être achevé à une date précise. D'ordinaire, la durée spécifiée du projet est une décision stratégique qui ne comprend aucune planification détaillée et qui sous-estime le temps normal nécessaire pour exécuter un projet. Le cas échéant, respecter la durée aura pour effet d'accélérer la réalisation des activités et d'augmenter les coûts. Les risques de retard du côté des activités s'en trouvent d'autant augmentés, ce qui a pour effet de réduire la souplesse du calendrier pour l'ensemble du projet. A certaines occasions, une durée imposée s'avère nécessaire – le moment opportun de commercialiser un produit pour battre la concurrence, par exemple. Dans presque tous les cas de durée imposée, les retards et les coûts supplémentaires représentent le plus

grand risque. Il faut se demander s'il s'agit simplement d'une mauvaise planification ou s'il y a vraiment [lieu](#) de gérer un projet selon une durée imposée.

La nécessité d'écourter la durée d'un projet se fait parfois sentir à mi-chemin, voire avant. Pour ce faire, il faut comprimer une ou plusieurs activités le long du chemin critique. Réduire la durée d'une activité ou d'un lot de travaux a pour effet d'augmenter le coût direct. De plus, la compression du chemin critique a pour effet de diminuer la marge des autres chemins qui risquent, à leur tour, de devenir critiques ou presque critiques. Les plans de substitution préviennent ces procédures coûteuses. Par exemple, il est possible de modifier un calendrier en réalisant de front plusieurs activités. De plus, affecter les employés les plus compétents aux tâches à risque élevé diminue la probabilité de réalisation de certains événements à risque.

Qu'arrive-t-il lorsque le financement d'un projet est réduit de 25% ou lorsque les prévisions d'achèvement des travaux indiquent que les coûts dépasseront largement les fonds disponibles ? Quels sont les risques que le projet soit annulé avant la fin ? Le gestionnaire de projet d'expérience sait qu'une évaluation exhaustive des risques doit comprendre une évaluation des sources de financement. C'est particulièrement vrai quand les projets sont [financés](#) par les fonds [publics](#).

L'ampleur de la réserve pour éventualités dépend des incertitudes associées au projet. Les incertitudes proviennent du caractère innovateur du projet, des estimations imprécises de la durée et des coûts, des inconnues techniques, du contenu instable et des problèmes imprévus. En pratique, les dépenses imprévues varient entre 1% à 10% du coût des projets antérieurs similaires. Cependant, dans les projets uniques de haute technologie, il est fréquent que les fonds pour éventualités représentent entre 20% à 60% du coût du projet. Il faut voir comment se dépense l'argent de la réserve. Déterminer un pourcentage de référence, par exemple 5%, et considérer cette somme comme une réserve pour imprévus n'est pas une bonne idée. De même, additionner toutes les réserves pour éventualités et les mettre en commun complique la saine gestion du fonds de réserve.

Dans la pratique, aux fins de contrôle, le fonds pour éventualités se divise généralement en réserve pour le budget et en marge pour aléas. Les réserves pour le budget servent à couvrir les risques établis et sont allouées à des segments spécifiques ou à des livrables du projet. Les marges pour aléas permettent de couvrir les risques imprévus et sont alloués aux risques associés à l'ensemble du projet. Les risques sont séparés de cette façon, car l'utilisation du fonds pour éventualités requiert l'approbation

de différents niveaux décisionnels. Les risques sont tous probabilistes. C'est pourquoi les réserves ne sont pas incluses dans la référence de chaque lot de travaux ou des activités. Les réserves sont activées seulement quand un événement à risque se produit. **Quand** un risque établi ne se matérialise pas et que la probabilité de réalisation est passée, les fonds alloués à ce risque doivent être retirés de la réserve du budget. Cette mesure a pour but d'éviter la tentation d'utiliser la réserve pour le budget à d'autres fins. Bien attendu, si le risque se matérialise, les fonds sont retirés de la réserve et ajoutés au coût de référence.

Les réserves pour le budget sont prévues pour des lots de travaux ou des segments de projet spécifiques compris dans le budget de référence ou la SDP. Les réserves pour le budget couvrent les risques établis peu probables. Par exemple, de légères modifications à la conception d'un projet ou des erreurs d'estimation de temps ou de coût sont des risques que couvrent les réserves pour le budget. La réserve est déterminée au moment d'établir le coût du plan d'urgence ou du plan de redressement. Le gestionnaire de projet fait part de la réserve pour le budget à son équipe. Cette ouverture d'esprit témoigne de sa confiance et incite l'équipe à exécuter le projet au meilleur coût possible. Cependant, la distribution des réserves pour le budget revient au gestionnaire de projet et aux membres de l'équipe responsables dans la mise en œuvre d'un segment spécifique. Lorsque le risque ne se matérialise pas, les fonds se retrouvent dans la marge pour aléas. Ainsi, les réserves pour le budget diminuent à mesure que le projet progresse.

Bref, étant donné les nombreuses incertitudes relatives au calendrier de travail, on ajoute quelquefois des délais tampons à la fin du projet. Tout comme pour les marges pour les aléas, ces délais tampons doivent être étudiés minutieusement.

2-3 Analyses des recherches sur la gestion des risques

Pour enrichir notre approche, nous prenons en considération les recherches déjà effectuées dans les domaines de la réduction des risques liés à l'asymétrie d'information ; à la diminution des risques résultant des aléas externes et à l'élimination des risques rattachés au financement du projet.

2-3-1 La réduction des risques attachés à l'asymétrie d'information

La gestion des risques [rattachés](#) à l'asymétrie d'information correspond à l'économie d'information. La notion sur l'asymétrie d'information a été développée par AKERLOF (1970) et ARROW (1971 ; 1984). L'économie d'information tout en tenant compte des hypothèses comportementales (rationalité limitée et opportunisme des acteurs de projet) selon WILLIAMSON (1971) porte une attention particulière à l'incomplétude du contrat. [Considérons le cas du projet de Rakoto confié à Pierre a titre d'exemple.](#)

Encadré n° 16 : Exemple du projet de Rakoto confié à Pierre

Pierre accepte d'exécuter un projet que Rakoto lui a confié. Le contrat ne sera achevé qu'en décembre 2015. Au cours du contrat (année 2010), Rakoto trouve que le projet ne sera pas rentable devant les crises traversées par Madagascar actuellement et il envisage d'interrompre le contrat alors que les travaux ne sont pas encore achevés.

Dans ce cas, si les parties agissent de bonne foi, c'est-à-dire sans opportunisme, les parties peuvent simplement échanger des informations sur les coûts de la continuation et de l'arrêt du contrat, choisir la stratégie optimale, et diviser d'une certaine manière les bénéfices ou les coûts issus de la solution optimale. Au contraire, si on suppose des comportements opportunistes, chaque partie tentera de préserver son intérêt au détriment de celui de l'autre : Rakoto pourra par exemple rompre le contrat sans accorder aucun dédommagement à Pierre, et ce dernier tentera d'imposer à Rakoto la poursuite du contrat. A cet effet, un litige peut survenir entre Pierre et Rakoto.

Source : Auteur (2010)

CAHUE Pierre, (1993, pp.97-98) propose de gérer l'incomplétude du contrat laquelle peut s'effectuer selon trois modes différents : tout d'abord, les parties décident que les éventualités non prévues par le contrat feront l'objet de négociations ultérieures ; ensuite, les contrats peuvent comporter une disposition pour faire appel à un tiers, un arbitre, chargé de déterminer les actions appropriées dans des situations non explicitement stipulées dans le contrat ; et enfin il est aussi possible de conserver une relation strictement bilatérale.

En effet, on peut attribuer à l'une des parties le pouvoir de décision dans les situations non prévues contractuellement, sachant que l'autre partie dispose du droit de rupture du contrat, éventuellement pour un certain coût. La relation est alors de type hiérarchique. Le contrat de travail est certainement l'exemple le plus courant du contrat incomplet qui stipule une relation hiérarchique. Evidemment, la relation bilatérale peut être compatible avec un contrôle plus fort que celui exercé par la relation hiérarchique. D'autre part, si l'une des parties prend le contrôle du capital de l'autre, il y a une gestion unifiée : l'une des parties absorbe l'autre. Notons que le contrat de travail ne correspond pas à une gestion unifiée, puisque le capital humain d'un individu ne peut pas être acheté par un tiers. En ce domaine, la gestion unifiée est impossible ; elle correspondrait à l'esclavage. La gestion unifiée peut être décidée, par exemple, dans le cas de fusion entre deux entreprises. Dans cette optique, l'entreprise correspond à des relations bilatérales gérées par des contrats incomplets, qui stipulent une relation hiérarchique ou une gestion unifiée.

2-3-2 La réduction des risques résultant des aléas externes

Notons au préalable que les aléas peuvent conduire les investisseurs à reculer. Dans ce cas, le système n'est pas conforme aux analyses des comportements stratégiques des acteurs de projet, mais à l'apparition d'événements exogène du projet.

Pour CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007, pp.242-243), il est difficile de réduire les risques liés aux aléas externes. Pourtant, ils proposent d'attribuer au projet donné une « marge pour les aléas » et des « délai tampons ».

Encadré n° 17 : Exemple de la marge pour aléas du projet de Rakoto

Le montant prévu pour la réalisation du projet de Rakoto s'élève à 100 millions d'ariary. Pierre, le gestionnaire de projet détermine les marges pour aléas à l'aide de données historiques et à partir de ses réflexions sur l'unicité et la complexité du projet. Après analyse, il établit une marge de sécurité évaluée à 5 millions d'ariary. Cette marge qui est un fonds de réserve couvre les risques imprévus majeurs et qui s'applique à l'ensemble du projet

Source : Auteur (2010)

(suite de l'exemple de la marge pour aléas du projet de Rakoto)

Pierre et Rakoto contrôlent cette marge qui demeure indépendante des réserves pour le budget. Au cours de la réalisation du projet, le gestionnaire prévoit qu'il y aura une insuffisance de liquidité et il est fortement probable que l'entreprise n'arrivera pas à honorer ses engagements. Le projet rencontre, en effet, un risque de liquidité. Supposons que ce risque n'a été ni prévu ni établi, il sera couvert par la marge pour aléas.

Tenir compte des réserves pour les risques techniques dans la marge pour aléas constitue un cas particulier. L'identification de risques techniques (fonctionnels) possibles est souvent associée à un processus ou à un produit nouveau, innovateur et non encore testé. Comme il y a un risque que cette innovation échoue, un plan de rechange s'avère nécessaire. Le gestionnaire de projet n'a aucun contrôle sur ce type de risque. C'est pourquoi les réserves pour problèmes techniques sont conservées dans la marge pour aléas, sous le contrôle du maître de l'ouvrage et des cadres supérieurs. Pierre et Rakoto décident du moment de la mise en œuvre du plan de substitution et de l'utilisation des fonds. Il y a une forte probabilité que ces fonds ne soient jamais utilisés à condition qu'aucun risque ne soit survenu lors de la réalisation du projet de Rakoto.

Source : Auteur (2010)

En même temps qu'il met sur pied un fonds pour éventualités pour absorber les coûts imprévus, le gestionnaire de projet recourt à des délais tampons pour se prémunir contre les retards possibles. Tout comme pour les fonds pour éventualités, la durée du délai dépend des incertitudes associées au projet. Plus le projet s'avère incertain, plus il faudra prolonger le calendrier. La stratégie consiste à accorder plus de temps à certaines étapes critiques du projet.

Encadré n° 18 : Exemple des délais tampons pour certaines activités du projet de Rakoto

La date d'achèvement du projet de Rakoto est prévue à la fin de l'année 2014. Pourtant, face au risque de non respect de l'échéance, le gestionnaire du projet ajoute des délais tampons de 3 mois aux activités suivantes : les activités à risque élevé, les activités de raccordement susceptibles de ne pas être réalisées à temps en raison d'un retard des activités précédentes, les activités non critiques afin de réduire la possibilité qu'elles créent un autre chemin critique par la modification de la durée de ces activités ; et les activités nécessitant des ressources restreintes afin de s'assurer qu'elles seront disponibles au moment favorable.

Source : Auteur (2010)

2-3-3 La réduction des risques liés au financement du projet

Des théoriciens ont essayé d'élaborer des méthodes pour aider à la prise de décision lors de la prévision et la limitation des risques. Le banquier a ses variables de choix dans la pratique comme les analyses économiques et structurelles de la partie financière du projet de l'entreprise.

Les banques utilisent souvent des méthodes automatiques fondées sur le calcul d'un score pour estimer les risques de défaillance des entreprises auxquelles elles accordent des prêts. ALTMAN Edward (2003) propose la méthode fondée sur une échéance de prêt accordée par le passé. On détermine pour chaque emprunteur la rentabilité de ses actifs ainsi que son ratio, c'est-à-dire le rapport entre le Résultat avant impôt et les Intérêts payés. L'indice de solvabilité de l'emprunteur est de :

$$\text{Indice de solvabilité} = \text{score Z} = \text{Rentabilité des actifs} + 5 \times \frac{\text{Résultat avant impôt}}{\text{Intérêts payés}}$$

En outre, l'analyse discriminante multiple est une technique statistique simple pour calculer ces pondérations dans le but de distinguer les projets solvables.

ALTMAN Edward (2003) a utilisé cela pour aboutir à l'indice de solvabilité des emprunteurs :

Encadré n° 19 : Formule de l'indice de solvabilité des emprunteurs

$$Z = 0,72 \times \frac{\text{BFR}}{\text{Actif total}} + 0,85 \times \frac{\text{Réserves}}{\text{Actif total}} + 3,1 \times \frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}} + 4,42 \times \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}} + 1 \times \frac{\text{Ventes}}{\text{Actif total}}$$

Source: ALTMAN Edward (2003)

Score inférieur à 20 : Probabilité de survie faible.

Score entre 1,2 et 2,9 : Il est délicat de se prononcer sur la survie ou la faillite de l'entreprise.

Selon ALTMAN Edward (2003), l'utilisation de tels modèles d'évaluation des risques requiert cependant un peu de prudence. Lorsqu'on élabore un indice de risque, il est attrayant d'expérimenter sur les différentes combinaisons des variables. L'auteur, en ayant proposé ce modèle, voulait préciser qu'il ne suffit pas d'avoir un bon système, il faut savoir à quel point on peut s'y fier.

Pour pouvoir diminuer les risques d'un projet, nous considérons également la méthode CONAN et HOLDER (2001). Il s'agit d'une analyse de risques de faillite car il semble que la spécificité de secteur influe sur la prédiction de la défaillance et on obtient alors :

Encadré n° 20 : Formule de l'indice de risque de faillite

$$X = 16\%R1 + 22\%R2 - 87\%R3 - 10\%R4 + 24\%R5$$

Source: CONAN et HOLDER (2001)

Avec :	R1 = Créance réalisable et disponible/Actif total	R3 = Charges financières/Chiffre d'affaires
	R2 = Capitaux permanents/Total des dettes	R4 = Charges du personnel/Valeur ajoutée
		R5 = EBE/ Total des dettes

Le risque de défaillance étant mesuré comme suit :

Tableau n° 77 : Le risque de faillite

X%	Risque de faillite
- 5%	90%
<-2%	80%
<3%	70%
<7%	50%
<9%	40%
<11%	30%
<13%	20%
16%	10%

Source : CONAN et HOLDER (2001)

En effet, la méthode montrée par Edward ALTMAN (2003) et celle par CONAN et HOLDER (2001) montrent des indications aux acteurs du projet qu'il est incontestable de fournir des informations financières fiables pour réduire les risques liés au financement du projet.

Le dossier de financement comme le business plan (appelé également plan d'affaires) est un élément fondamental pour bénéficier du financement des

bailleurs de fonds (COPIN Gilles et PILIARD Remy, 1990). Pourtant, face à l'asymétrie d'information et en tenant compte des aléas externes pouvant influencer le projet, l'imperfection du dossier de financement est évidente. En considérant cette situation, BERNOU Nacer (2005) dans sa thèse sur « les éléments d'économie bancaire » a pris l'hypothèse des limites des capacités de l'homme à prévoir toutes les éventualités possibles du futur, c'est-à-dire la rationalité limitée, préconisée par SIMON H. (1983) avec le comportement opportuniste (WILLIAMSON, 1971 ; 1985). De ce fait, la réduction des risques liés au financement fait référence à la théorie des coûts de transaction⁹⁴. WILLIAMSON (1988) a consacré des recherches axées sur l'économie de ces coûts de transaction. Il la définit comme une approche institutionnelle comparative qui propose une étude de l'organisation économique où la transaction est l'unité de base de l'analyse. Cette conception diffère de la conception originale de COASE (1937) en atténuant l'opposition entre firme et marché. En effet, WILLIAMSON (1990) met la lumière sur l'existence de formes intermédiaires comme les structures bilatérales (alliance, sous-traitance, partenariat, etc.), ce qui le conduit à l'analyse des types de contrats et à la construction d'une théorie générale du choix des « arrangements institutionnels » (CORIAT et WEINSTEIN, 1995).

La transposition des théories des coûts de transaction et d'asymétries d'information au système de financement signifie que la relation directe entre le bailleur de fonds et les promoteurs de projet est une relation humaine. Elle est naturellement disposée à la rationalité limitée et à l'opportunisme. Alors que le premier facteur comportemental concerne surtout le bailleur de fonds, le second s'attache aux promoteurs de projet. L'apparition d'une banque est alors économiquement justifiée, puisqu'en internalisant la relation de marché, la banque peut élargir la rationalité limitée du prêteur (grâce à sa spécialisation et son savoir-faire) et limiter les comportements opportunistes de l'emprunteur (grâce au *monitoring*). Par ailleurs, la mutualisation des risques d'insolvabilité des emprunteurs, par le biais de la multiplication et de la diversification des opérations de prêt, permet de réduire le degré de l'incertitude.

Bref, les réductions des risques attachés au financement, à l'asymétrie d'information et aux aléas externes d'un projet ne sont autres que des bases fondamentales pour fonder notre approche sur la gestion des risques liés à la réalisation d'un projet.

⁹⁴ COASE a initié en 1960 l'expression de « coûts de transaction », dans son article « The Problem of Social Cost ».

Encadré n° 21 : Résumé du deuxième chapitre de la deuxième partie

Les professionnels et les auteurs sont-ils vraiment d'accords que la « coopération » est un outil de gestion des risques de projet ?

Pour découvrir si la « coopération » permet de réduire certainement les risques de projet, le tableau suivant résume les analyses des résultats faces aux hypothèses, des résultats de la gestion des risques selon la méthode « ARPEGE » et quelques approches sur la réduction des risques.

Tableau n° 78 : Discussions sur les résultats

	Résultats	Commentaires
Analyses des résultats faces aux hypothèses	Postulat sur les risques de projet : Hypothèse authentifiée à 50% (Identification des risques), à 90% (causes) et à 80% (effets)	Parmi les 10 risques proposés, l'ensemble des enquêtés ont tendances à affirmer 5 risques (n°4, 5, 6, 7 et 8) qui sont respectivement les risques de contrepartie, le dommage corporel et matériel, les objectifs non atteints, le risque de liquidité et le risque de marché. Ces risques sont classés dans les zones interdites (non acceptables) en absence de la « coopération ». Pour causes, les 9 risques parmi les 10 proposés contre 8 risques pour les effets sont validés par les enquêtés.
	Postulat sur la « coopération » Hypothèse confirmée à 100%.	Les actions de « coopération » présentées sont affirmées par les enquêtés avec des tendances de réponses « OUI » à plus de 60% chacune. Il s'agit de la « coopération » entre l'entreprise, le fournisseur, l'établissement d'assurance, le bailleur et surtout les membres de l'équipe du projet.
Résultats de la gestion des risques selon la méthode « ARPEGE »	Réductions du risque de contrepartie : Coopération avec le Bailleur	La « coopération avec le bailleur permet de réduire le risque de 32 à 4 C'est-à-dire $R=PG=4$).
	Réduction de risque de dommage corporel et matériel : Coopération avec l'Établissement d'assurance et le Bailleur	Après la détection de ce risque par l'observation sur terrain, la coopération avec l'Établissement d'assurance ainsi qu'avec le Bailleur permettra de réduire le niveau de risque à 32 à 4.
	Réduction de risque sur les objectifs : Coopération de l'équipe	La fiche de réduction de risque nous indique qu'il faut une action de « coopération » de l'équipe pour diminuer le niveau de risque.
	Réduction de risque de liquidité : Coopération avec le fournisseur et le Bailleur	Les « coopérations » avec des fournisseurs et avec le bailleur permettent de réduire le risque de liquidité.
	Réduction de risque de marché : Coopération avec le Fournisseur et le Bailleur	Après la détection du risque par l'analyse statistique, les actions de « coopérations » avec le fournisseur et avec le Bailleur peuvent être adoptées pour réduire le risque.
Quelques approches et recherches sur la gestion des risques		Outre la « coopération, le risque de contrepartie peut être réduit par la sélection et la surveillance, la relation de clientèle à long terme, les conventions de crédit, le collatéral et le dépôt de garantie ainsi que le rationnement de crédit. De plus, les réserves et le plan de substitution permettent de réduire également les risques sur les objectifs.

Source : Auteur (2010)

Selon ce tableau, nous pouvons remarquer que les professionnels sont clairement d'accords sur la « coopération » en tant qu'un outil de gestion des risques de projet. D'autres recherches permettent également de réduire les risques liés au projet.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Au cours de cette dernière partie, nous avons présenté et analysé les résultats de la recherche. Cette partie nous a permis aussi de découvrir les détails de nos hypothèses de recherche face aux résultats sur la gestion des risques de projet. Nous avons étudié également quelques approches sur les réductions des risques rattachés à l'asymétrie d'information, résultant des aléas externes et liés au financement du projet.

En suivant les démarches épistémologiques, nous avons pu trouver des résultats axées sur la gestion des risques sans « coopération » et sur la gestion des risques avec « coopération ». Les premiers résultats nous montrent que plusieurs risques majeurs sont non acceptables lorsqu'il n'y a aucune « coopération » dans le cadre du projet. Pourtant, ces risques deviennent acceptables pour les deuxièmes, c'est-à-dire les probabilités des causes et les gravités des effets des risques se situent dans les degrés faibles ou plus faibles. Cela nous a permis de justifier que la « coopération » est un outil de gestion des risques de projet.

Pour arriver à ces résultats, nous avons utilisé l'outil de travail basé sur « l'ARPEGE ». Dans ce cadre, nous avons fait des enquêtes à Antananarivo. Le nombre total des personnes enquêtées s'élève à 144 individus. Ces individus sont des dirigeants et cadres d'entreprises, de fournisseurs, d'établissements d'assurances (ARO et Ny Havana) et de bailleurs (BNI Leasing et BFV-SG). Notons que ces entités sont actuellement liées aux projets d'investissements et cadrés dans le système de « leasing ».

Cette dernière partie qui porte plus particulièrement sur les études empiriques nous a permis de constater de visu les mécanismes de la « coopération » entre entités et entre individus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Le bilan de l'année écoulée n'est pas seulement une conclusion, c'est aussi et surtout le début du processus de planning de l'année à venir ».

BANCAL Robert (2004, p. 264)

En conclusion, nous avons soutenu tout au long de cet ouvrage que la «coopération» constitue un outil important pour gérer les risques d'un projet. Nous avons pris le cas du « leasing » afin d'illustrer l'importance de la « coopération » dans le cadre de la gestion des risques. Notre démarche de recherche a été, d'un côté, basée sur la revue de la littérature du fondement théorique de la «coopération» , et de l'autre côté sur la présentation et les analyses des résultats de la recherche.

Rappelons que le problème principal porte sur l'existence des risques inhérents à la phase de vie d'un projet. Ces risques peuvent être les pertes économiques et financières éventuelles, les dommages physiques ou le délai non respecté comme conséquence d'une situation incertaine. Cette incertitude peut être liée à l'asymétrie d'information, aux aléas externes et au problème de financement du projet. C'est la raison pour laquelle notre question de départ consiste à savoir « Comment éviter les risques liés à la réalisation d'un projet ? ». La réponse à cette question nous a poussé à réaliser une recherche axée sur la gestion des risques de projet. Pour cela, notre étude était axée plus particulièrement sur la « coopération ». Cependant, il est tellement nécessaire de savoir si cette «coopération» permet vraiment de réduire des risques de projet. Dans cette optique, nous avons analysé divers points de vue sur les concepts de la « coopération ». Il s'agit, entre autres, des approches des auteurs des organisations à l'instar de TAYLOR (1911) sur les méthodes de «coopération» au travail. Ce père fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) a fondé « la coopération verticale » entre le supérieur hiérarchique et le subordonné. La remise en cause de ce principe coopératif a conduit aux plusieurs concepts de la «coopération» dans l'école des relations humaines, comme « la coopération transversale ». L'évolution de la pensée a été analysée dans les théories de jeu dans lesquelles se trouvent la pure «coopération», le pur conflit et la possibilité d'une situation mixte ainsi que la stratégie « donnant-donnant ». Cependant, nous avons vu que la « coopération » peut prendre diverses formes comme « la coopération organique », la « coopération communautaire » et « la coopération complémentaire ». Ces concepts sur la « coopération » sont indispensables afin de mettre en [exergue la](#) gestion des risques de projet. Nous avons déjà montré que les types de risques que peut subir un projet sont innombrables. En considérant des risques liés aux coûts de transaction et aux coûts d'agence, il est clair qu'une faible gestion des risques peut conduire à des impacts défavorables pour un projet donné. Pour mesurer ces risques, il existe plusieurs indicateurs sur des outils d'évaluation et sur

l'analyse financière du projet. Il s'agit notamment des indicateurs de risques portant sur l'actualisation, des indicateurs de risques axés sur les ratios, des indicateurs de risques basés sur la mesure du seuil de rentabilité et des indicateurs de risques basés sur l'analyse financière d'un projet donné. Par ailleurs, la gestion des risques ne peut pas être effectuée tout seul. Il faut alors transférer ou partager les risques entre les différentes entités ou les membres de l'équipe de projet concernés. C'est la raison d'être de la « coopération ». Pendant la période de conduite du projet, nous avons proposé sept principes de « coopération ». Ils ont pour objet la formation et d'apprentissage des membres de l'équipe du projet, la décentralisation du pouvoir au sein de l'équipe, la pratique du jeu coopératif, le procédé au travail d'équipe en réseau, la pratique du processus de management des hommes, la mise en œuvre du processus de management stratégique et l'adoption de la démarche « OVAR ». Lors du suivi et de l'évaluation du projet, nous avons montré également sept principes de « coopération » : coacher l'équipe, gérer la compétence de l'équipe, gérer la performance de l'équipe, de procéder à l'évaluation systématique, contrôler la gestion sociale, établir un tableau de bord social et enfin pérenniser la « coopération ».

Les revues de la littérature de la « coopération » et les analyses des risques du projet nous ont conduit à des analyses plus profondes sur nos résultats de la recherche.

Pour vérifier nos hypothèses sur la « coopération », nous avons fait une étude empirique à Antananarivo auprès de 144 entités liées aux projets d'investissements et cadrées dans le système de « leasing ». Ces entités ont été représentées par les dirigeants et les cadres d'entreprises, de fournisseurs, d'établissements d'assurances (ARO et Ny Havana) et de bailleurs (BNI Leasing et BFV-SG). Nous avons utilisé l'outil de travail basé sur « l'ARPEGE » afin d'arriver aux résultats de la recherche.

Nous avons soumis aux enquêtés plus particulièrement dix risques de projet pour une validation. Il s'agit des risques de délais non respectés, des risques de taux, des pertes économiques et financières, des risques de contrepartie, des risques de dommage corporel et matériel, des risques d'objectifs non atteints, des risques de liquidité, des risques de marché, de la faillite et enfin des risques de coûts élevés. A l'issue de l'enquête, ces deux derniers risques ont été désapprouvés par les personnes interrogées. Cependant, l'ensemble des enquêtés a tendance à affirmer que 5 parmi les 10 risques proposés sont classés aux risques majeurs. Ils sont notamment des risques de

contrepartie, des risques de dommage corporel et matériel, des risques d'objectifs non atteints, des risques de liquidité et des risques de marché. Pour cela, notre hypothèse est authentifiée à 50%.

A chaque type de risque « sans coopération » ou « avec coopération », nous avons proposé une probabilité de cause et une gravité d'effet dudit risque. Nous avons demandé aux enquêtés de donner leurs avis à toutes les propositions s'ils estiment « Très faible », « Faible », « Grande » ou « Très grande ». Selon les démarches épistémologiques et à partir des réponses fournies, nous avons pu établir une matrice et un diagramme des risques dans les deux cas : « sans coopération » et « avec coopération ». En faisant la comparaison de ces deux cas, nous avons pu constater qu'en absence de la « coopération », les 5 risques cités ci-dessus se trouvent dans les zones interdites, c'est-à-dire ils font partie des risques majeurs et non acceptables ($R=PG>4$). Au contraire, ces risques se situent dans les zones vertes et deviennent acceptables ($R=PG\leq 4$) à condition qu'on soit en présence de la « coopération ». C'est-à-dire les probabilités des causes et les gravités des effets des risques se situent dans les degrés faibles ou plus faibles. Cela nous a permis de défendre que la « coopération » constitue un outil de gestion des risques de projet.

Par conséquent, la présente recherche contribue, en particulier, au développement du système de « leasing » à Madagascar. Elle permet aux entreprises, notamment les PME, de gérer les risques aux projets d'investissement. Du côté des bailleurs, elle donne l'occasion de maîtriser divers risques comme le risque de contrepartie. Pour les établissements d'assurance, elle aide à la diminution des risques comme le cas des risques de dommage corporel et matériel. Pour les fournisseurs, elle favorise l'amélioration des activités tout en réduisant les risques par la « coopération ».

Au niveau de la recherche en général, notre apport [se trouve dans](#) l'analyse de la « coopération » en tant qu'outil de réduction des risques inhérents au projet. L'étude a été réalisée suite, d'un côté, aux revues de la littérature sur la « coopération » et la gestion des risques et de l'autre, à l'étude empirique dans le cadre du « Leasing ».

Malgré les efforts fournis lors de nos recherches, nous sommes conscients que nos travaux comportent une certaine limite au niveau des moyens et sur les méthodes adoptées. Etant donnée la limite des ressources matérielles et financières, nous n'avons pas eu l'occasion de constater de visu les projets des entreprises dans les régions ni à l'étranger. Notre zone d'étude a été limitée à Antananarivo. Les enquêtés

se trouvent uniquement dans la capitale. Tout au long de notre analyse, la gestion de risques de projet et les éléments de base de la « coopération » ont été illustrés presque au niveau du « leasing ». Alors que les expériences des entités dans ce système ne sont pas encore bien ancrées car les textes régissant le crédit-bail à Madagascar n'ont été publiés qu'en 2006.

Nos démarches de recherches ont été donc cadrées seulement dans les relations de « coopération » entre les membres de l'équipe de projet et quelques entités concernées au « leasing ». L'échantillon a été limité à 2 bailleurs, 2 établissements d'assurance, 70 entreprises et 70 fournisseurs. La BNI Leasing et la BFV-SG ont été choisies en tant que bailleurs dus à leurs structures bien définies pour faire face au système de leasing. Les établissements d'assurance qui ne sont autres que l'établissement d'assurance ARO et Ny Havana ont été optés pour savoir leurs idées en tenant compte de leurs collaborations avec les bailleurs. Nous n'avons pas pu également enquêter l'ensemble des entreprises qui ont des contrats avec ces bailleurs ni l'ensemble des fournisseurs qui vendent les matériels. Seules les 35 entreprises pour chaque bailleur (soit 70 entreprises) ont été enquêtées. De même pour les fournisseurs, nous avons enquêté seulement 35 fournisseurs de chaque bailleur (soit 70 fournisseurs). Pour le respect du secret professionnel, nous n'avons pas pu publier les noms ni les adresses des entreprises et des fournisseurs enquêtés.

De même, nous admettons également que ce système de « coopération » a une limite de logique de « coopération » axée plus particulièrement aux membres de l'équipe de projet et quelques entités concernées. Les méthodes de « coopération » présentées sont, en effet, adaptées uniquement au projet. Nous pensons que ces méthodes peuvent être valables au cours de la conduite, du suivi et de l'évaluation du projet. Pourtant, les bases de la « coopération » devraient être orientées vers l'extérieur et à d'autres entités. Il s'agit notamment de la « coopération » autre qu'avec les bailleurs, les entreprises, les fournisseurs et les établissements d'assurance. En d'autres termes, nous pensons que, d'un côté, « c'est l'extérieur qui peut déterminer et maîtriser l'intérieur » pendant le montage du projet et de l'autre côté « c'est l'intérieur qui peut déterminer et maîtriser l'extérieur » au cours de la conduite et lors du suivi et de l'évaluation du projet. Le premier peut permettre de gérer les risques liés aux aléas externes et au financement du projet en tenant compte des incertitudes et de l'asymétrie d'information. Tandis que le second peut permettre de réduire ou d'éliminer les risques des coûts de transaction ainsi que les risques des coûts d'agence pendant la phase de vie

du projet. Ce sont les raisons pour lesquelles nous n'avons pas souligné le concept de la «coopération internationale », c'est-à-dire la «coopération» d'une nation avec une autre. Celle-ci est considérée comme la « macro-coopération » alors que nos études ont été limitées uniquement à la « micro-coopération ». C'est la «coopération» d'un individu avec un autre.

Etant donné les limites de la présente thèse, nous espérons que les recherches méritent encore des continuations. A cet effet, nous avançons déjà des études plus accentuées sur la gestion des crises tant au niveau des entreprises nationales que sur le plan international. De toute manière, nous pouvons toujours élargir les principes de gestion des risques. Cela constitue une large piste de réflexion et des nouvelles recherches pour gérer les risques inhérents à tout projet.

BIBLIOGRAPHIES

AGGERI F. & A. HATCHUEL (1997), « Les instruments de l'apprentissage, construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile », in J.-C. Moisdon, Du mode d'existence des outils de gestion, Edition Seli Arlan.

AKERLOF G. (1970), «The market for lemons: quality uncertainty and the Market Mechanism », Review of Economics Studies, n°54.

AOKI M. (1984), « The Co-operative Game Theory of the Firm », Oxford University, Press

AOKI M. (1986), « Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm », in American Economic Review, Septembre, vol.76, n°5

AOKI M. (1988), « Information, Incentives and Bargaining Structure », in the Japanese Economy, Cambridge University Press, Cambridge and New York

AOKI M. (1991), « Economie japonaise, information, motivation, marchandages », Economica, Paris

AOKI M. (1991), « Towards an Economic Model of the Japanese Firm », journal of Economic Literature, mars 1990; reprise dans Problèmes économiques, n°2. 225, Paris

ARDONIO Jacques et LOBROT Michel (1969), « La dimension humaine de l'entreprise », Gauthier-Villars, Paris,

ARNARD C. (1938), « The function of executives », Cambridge, Harvard University Press

ARROW K. (1987), « La rationalité en économie », Revue française d'économie, vol. II.1

ARROW K. et HAHN, F. (1971), « General Competitive Analysis », Holden Day, San Francisco.

ASTOURIC Alain (2004), « Le management durable : du concret pour réussir ensemble », Lion chronique sociale, 127p.

AXELROD Robert. (1984), « The Evolution of cooperation », Basic book, New York

AXELROD Robert., (1992), « Donnant-donnant, théorie du comportement coopératif », Odile Jacob, Paris

BANCAL Robert (2004), « Améliorer les performances de son équipe », Edition Maxima, Paris, 267p.

BASSETTI Ann-Laure (2002), «Gestion du changement, gestion de projet : convergence – divergence. Cas des risques en conception et mise en place d’une organisation de management de l’environnement », thèse de doctorat, Ecole Nationale supérieure d’Arts et Métiers (ESAM) Centre de Paris.

BERNOU Nacer (2005), « Eléments d’économie bancaire : activité, théorie et réglementation », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière - Lyon 2.

BERNOUX P. (1985), « La sociologie des organisations », Editions du Seuil, 4ème édition corrigée, (1990)

BERNOUX P. (1999), « La coopération dans les organisations », colloque GREFIGE, 21-23 octobre 1999.

BLAISON G. et GABRIEL M. (1994), « Approche globale de la gestion des risques d’entreprise », Revue Française de Gestion Industrielle, n°2, 1994.

BOUQUIN (1986), « Contrôle de gestion », PUF, Paris.

CABIN P. (1998). « Le tribus professionnelles », in J.-C. Ruano-Borbolan (coord), L’identité, l’individu, le groupe, la société, Sciences Humaines éditions, pp. 193-198.

CAHUE Pierre (1993), « La nouvelle micro-économie », Editions La découverte, Paris.

CAPUL Jean Yves (1998), « Des organisations transversales à la coopération de l’entreprise », Cahiers français, La documentation Française, N° 28, juillet/septembre 1998.

CAPUL Jean-Yves (1998), « Management et organisations des entreprises », Cahiers Français – La documentation française, Paris, 112p.

CHAMBON M. et PEROUZE H. (2000), « Conduire un projet dans les services », Chronique social, 3^{ème} Edition, Lyon.

CHANAL V., LESCA H. et MARTINET A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, Novembre/décembre 1997.

CHAPMAN C. et WARD S. (1997), « Managing risk management processes: navigating a multidimensional space, Proceedings of the IPMA symposium on project management », Helsinki, Finland, 17-19 September 1997.

CHARPENTIER Pascal (1998), « L'entreprise et ses structures », in *Management et organisation des entreprises*, Cahiers français, n°287, juillet/septembre, pp.3-9

CHARREAUX G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in G. Charreaux, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

CLIFFORD F. Gray et LARSON Erik W. (2007), *Management de projet*, Dunod, Paris, 575p.

COASE R. H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, 4, novembre, Traduction française: *La nature de la firme*», *Revue française d'économie*, II, hiver 1987.

COASE R. H. (1960), « The Problem of Social cost », *Journal of Law and Economics*.

COPIN Gilles et PILIARD Remy (1990), « L'itinéraire financier du créateur d'entreprise », CLET, Paris

CORIAT Benjamin. et WEINSTEIN Olivier (1995) « Les nouvelles théories de la firme », éd. de Poche, Paris.

COURRENT Jean-Marie et SAMMUT Sylvie (2003), « Elaborer son dossier financier de création », Edition DUNOD 2^{ème} édition.

COURTOT H. (1996), «La prise en compte des risques dans la gestion et le management d'un projet », Thèse en sciences de gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Institut d'Administration des Entreprises.

COURTOT H. (1998), « Quelques enseignements liés à la mise en oeuvre d'une démarche de gestion des risques dans les projets », *Revue « La cible »*, AFITEP n°74, octobre 1998.

DAMERON S. (2000), « Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

DANIEL Soulé et DOMINIQUE Roux (1992), « Gestion », Ed. PUF, Paris.

DARBELET M., IZARD L., SCARAMUZZA M. (1998), « Economie d'entreprise », Ed. Foucher, Paris.

DEJOURS Christophe (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Futur Antérieur, n°2.

DOZ Y. (1996), « The evolution of cooperation in strategic alliance: initial conditions or learning process », Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83.

DUSSAUGE R., GARRETTE B. (1995), « Alliances stratégiques : mode d'emploi », Revue Française de Gestion, n° 85, septembre/octobre.

DUSSAUGE R., GARRETTE B. (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », Revue Française de Gestion, n° 114, juillet/août.

ELSBACH K. (1999), « An expanded model of organizational identification », Research in Organizational Behavior, vol. 21, pp. 163-200.

FAMA M. F. et JENSEN M.C. (1983), « Separation of ownership and control », Journal of Law and economics, 26.

FAYOL H. (1966), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

FERRANDI Jean-Marc (2003), *Revue française de gestion*, n°145, juillet/août 2003.

FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLÀ Emili (2004), « Renforcer la cohérence d'une équipe : Diriger et déléguer à la fois », Dunod, Paris.

GENDRON Pierre J. et FAUCHER Christiane (2002), « Les nouvelles stratégies de coaching », Les Editions de l'homme, Paris.

GENELOT D. (1992), « Manager la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants », INSEP Editions, Paris

GERARD Herniaux (1992), « Organiser la conduite de projet », INSEP Editions, Paris.

GHERTMAN Michel (2003), « WILLIAMSON Olivier, La théorie des coûts de transaction », Revue Française de gestion, vol N°142, Janvier/février 2003.

GIARD V. (1991), « Gestion de projets », Economica, Paris.

GIRARD R. (1982), « Le Bouc Emissaire », Grasset, Paris.

GREENBERG J. (1990), « The Theory of social situations », Cambridge Univ. Press.

GUERRIEN B. (1991), « L'économie néo-classique », La découverte, coll. « Repères », Paris.

HAMMER M. et CHAMPY J. (1993), « Le reengineering », Traduction française, Dunod, Paris.

HARVATOPOULOS Yannis & Yves-Frederic (1989). « L'art de l'enquête », Editions Eyrolles, Paris.

HEITZ Michèle (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille de lecture Finance Contrôle Stratégie » – Volume 3, N° 4, décembre 2000, GREMCO, pp. 57 – 81.

HOGG M.A. et ABRAMS D. (1988), « Social identification: a social psychology of intergroup relations and group processes », Routledge.

HOGG M.A. et TERRY D.J. (2000), « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts », Academy of Management Review, vol. 25, n°1, pp. 121-141

INSTAT (2006), « Enquête Permanente auprès des Ménages : Rapport juin 2006 », INSTAT, Antananarivo.

ISO 10006 (1998), « Lignes directrices pour le management de projet », AFNOR, Paris.

ISO 9000 (2000), « Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires », AFNOR, Paris.

JAUSSAUD Jacques (1996), « Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise », Ebisu, N°12, janvier-mars 1996, Maison Franco-Japonaise, Tokyo.

JENSEN M. (1983), « Organization theory and methodology », *The accounting review*, 2, avril, 1983, pp. 319-339.

JENSEN M.C. et MECKING W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*.

JOLY M. et MULLER J.-L. (1994), « De la gestion de projet au management par projet », AFNOR, Paris.

KINLAW D.C (1997), « Adieu Patron ! Bonjour Caoch. », Les éditions Transcontinental inc, Montréal, 187p.

KOENIG G., (1999), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Janvier/février 1999.

KOURILSKY-BELLIARD F. (1996), « Du plaisir de changer », InterEditions, Paris.

LANDSBERG (1997), « The tao of coaching, london, Harper collins business », 128p.

LE MOIGNE J. (1994), « La théorie du système général : théorie de la modélisation », Presse universitaire de France, Paris.

LECOMTE Jacques (1999) « La théorie des jeux », *Revue Problèmes économiques*, N°2.599.

LEMKE S. & WILSON M. (1998), « Putting the “team” into teamwork : alternative theoretical contributions for contemporary management practice », *Human Relations*, vol. 51, n°7, pp. 927-944.

LENDREVIE et LINDON (2000), « Théorie et pratique du marketing : MERCATOR », Edition Dalloz, 6^{ème} édition, Paris.

LEVY Aldo (1993), “Management financier”, Collection DECF: UV n°4, Paris.

LEWIN K. (1959), « Psychologie dynamique », préfacé par Faucheux C., PUF, Paris.

LIPIANSKI E-M. (1998), « Comment se forme l'identité des groupes », in J-C. Ruano-Borbolan (coord), *L'identité, l'individu, le groupe, la société*, Sciences Humaines édition, pp. 143-150.

- LIU (1992), « Vers une épistémologie de la recherche-action », *Revue Internationale de systémique*, vol. 6, N°4.
- LIVIAN Y.-F. (1998), « Organisation. Théories et pratiques », Dunod, Paris.
- LORINO (1995), « Le développement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, N°104, pp. 55 – 71.
- MAISONNEUVE J. (1999), « La dynamique du groupe, Collection Que sais-je ? », PUF, 1^{ère} édition 1968, 13^{ème} édition corrigée, Paris.
- MARION Stéphane et SENICOUR Patrick (2003), « Plan d'affaires : réponses aux l'usage du créateur d'entreprise », Les éditions de l'ADREG,
- MISHKIN Frederic, (2007), *Monnaie, banque et marchés financiers*, Nouveaux Horizons, 8^{ème} Edition, Paris, p.266.
- MASLOW Abraham (1954), « Motivation and personality », Harper et Row, New York.
- MC GREGOR (1960), « The human side of enterprise », McGraw Hill.
- MC CUNE J.C. (1999), « Sorry, Wrong Excecutive », *Management Review*, AMA publications, October 1999, pp. 16-21 New York
- MINISTERE DU BUDGET ET DU PLAN (1993), « Guide de présentations des dossiers de projet », Antananarivo.
- MINTZBERG H. & DOUGHERTY D. & JORGEWSEN J. & F. WESTLEY (1996), « Some surprising thing about collaboration- knowing how people connect makes it work better », *Organizational*
- MINTZBERG Henry (1982), « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG Henry, (2004), « Le management : voyage au centre des organisations », Ed. d'Organisation, Paris, 703p.
- MONIE Roger (1986), « De l'évaluation du personnel au bilan annuel », Ed. des Organisations, Paris.

MOUILLESEAU C., « Gestion économique, Piloter – Economie d'entreprise », pp. 71-74.

MOULIN, H. (1986), « Game theory for the social sciences », NY University Press, second edition. New York.

NAKHLA M. & J.-L. SOLER (1994), « Contrats internes, coordination et pilotages économiques de projet », Cahier du CSG n°8.

NELSON R.E. (1989), « The strenght of strong ties: social networks and intergroup conflict in organization », Academy of Management Journal, vol 32 n°2, pp. 377-401

RICHARDSON G.B (1999), « Sales Coaching », McGraw-hill, New York, 130 p.

RICHARDSON G.B. (1972), « The Organization of Industry », Economic Journal, New York.

SIMON H. – A (1991), « Sciences des systèmes de l'artificiel », DUNOD, Paris.

SIMON H. (1983), « Administrative behaviour », New York, The Free Press, 1945; trad: administration et processus de decision, Economica, Paris.

SIMON H. (1983), « Administration et processus de décision », Economica, Paris.

SCHMIDT Christian (2001), « La théorie des jeux. Essai d'interprétation », Presses Universitaires de France, 430 pages.

SPENCE M. (1974), « Market Signaling », Harvard University Press, Cambridge.

ST-ARNAUD Yves. (1999), « Le management assisté : compétences pour intervenir en relations humaines », Gaétan Morin Editeur, Montréal.

STONE F.M., (1999), « Coaching, counselling and mentoring: How to choose et use the right technique to boost employee », New york, Armacom, 230p

STRAUSS J. & A. Corbin (1998), Basics of qualitative research, 2ème édition, Sage Publications.

TARDIF J. (1994), « Le transfert des compétences analysé à travers la formation, de professionnels ». Conférence prononcée dans le cadre du colloque international sur les transferts de connaissances en formation initiale et continue, 14 p.

TAYLOR (1965), « La direction scientifique des entreprises », Éd. Dunod, Paris.

TAYLOR. (1911), « Les principes de la direction scientifique des entreprises », Éd. Dunod, Paris.

TYLER T.R. (1999), « Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective », *Research in organizational behavior*, vol. 21, pp. 241-246.

VILON Jacques, (1991), « Gestion de projet », Edition BTE – Conseil Formation, Paris.

WEBER M. (1957), « The theory of Social and Economic organisation », Free Press, New York

WILLIAMSON O. (1971), « The vertical integration of production: market failure considerations », *American Economic Review*, 61, mai.

WILLIAMSON O. (1975), « Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications», The Free Press.

WILLIAMSON O. (1985), « The Economic Institution of Capitalism », The Free Press.

WILLIAMSON O. (1988), « The technology and Transaction cost Economics: A Reply », *Journal of Economic Behavior and Organisation* N°10.

WILLIAMSON O. (1990), « The Firm as a Nexus of Treaties: an introduction », in M. Aoki, B.GUISTAFFON et O.E. WILLIAMSON (éd), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London.

WINTER M. (1996), « Définition de projet : une approche à partir de Soft System Methodology » Edition BTE, Paris.

YATCHINOVSKY A. (1999), « L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité », Collection Formation Permanente, ESF Editions.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

ANNEXE 2: MODELE D'UNE LETTRE D'ENQUÊTE

**ANNEXE 3: MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
ENTREPRISES**

**ANNEXE 4: MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
FOURNISSEURS**

**ANNEXE 5: MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
ETABLISSEMENTS D'ASSURANCE**

**ANNEXE 6: MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
BAILLEURS**

ANNEXE 7: RESULTATS ISSUS DES ENTREPRISES

ANNEXE 8: RESULTATS ISSUS DES FOUNISSEURS

ANNEXE 9: RESULTATS ISSUS DE L'ENSEMBLE DES ENQUETES

ANNEXE 10: CONDITIONS GENERALES DU « LEASING »

ANNEXE 11 : RÈGLES DU JEU DE « FANORONA »

ANNEXE 1 :

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au cours de la collecte des données, notre objectif principal est de trouver des informations pertinentes et fiables nécessaires à nos travaux de recherche. Ces données nous ont permis d'explorer (lorsqu'un problème est nouveau), de vérifier (tester la validité d'une hypothèse) et de décrire (approche quantitative et qualitative).

En effet, nous allons [présenter](#) les deux sources d'informations : les sources secondaires sont relatives aux données déjà existantes et les sources primaires ont été puisées directement dans les enquêtes.

2-4 Collectes des données secondaires

2-4-1 Identifications des données et leurs sources

Pour étudier un domaine déterminé, la première étape consiste à identifier les points pertinents susceptibles de constituer l'objet de la recherche. Il s'agit de rassembler les informations pour resituer le problème dans son contexte. La recherche a été systématique. La matrice de découverte et la méthode QQQOCP (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Pourquoi ?). Cette matrice de découverte consiste à rédiger les réflexions et les analyses au fur et à mesure de la collecte d'informations. Il est plus efficace de commencer par analyser l'idée principale, puis de progresser par association d'idées. A la différence du brainstorming ou remue-méninges, cette technique se pratique plutôt seul. La démarche de perception de la situation peut être facilitée par l'utilisation de l'outil QQQOCP. En effet, celui-ci permet un recueil structuré de l'information, la réalisation d'une cartographie de la situation étudiée et l'instauration d'un dialogue par la confrontation des différents points de vue.

Ces méthodes nous ont permis de procéder à une démarche réfléchie de recherche d'information. Avec les différentes idées recueillies, nous avons procédé à l'élimination des points de moindre intérêt. Les points et idées clés pouvant répondre à la problématique de la recherche nous ont permis d'identifier les centres de recherches et de documentation (comme le Centre d'Information Technique et Economique ou CITE), les bibliothèques classiques ou bibliothèques virtuelles ainsi que plusieurs organismes œuvrant dans le domaine de projets.

Ces observations se présentent sous forme de données empiriques, accessibles, qualitatives et quantitatives. A noter que la construction d'une banque de données fiables exige une ingéniosité, un travail acharné, des méthodes et techniques de collecte et d'analyse de données.

L'analyse et l'interprétation des observations nous ont permis d'avoir une idée plus précise de l'objectif de notre recherche et, d'élaborer par la suite un questionnaire (support d'enquête).

Les données secondaires obtenues sont sur version papier et sur version électronique dans les domaines suivants : les théories de «coopération», les théories [sur la](#) gestion de projet, le « leasing » ainsi que la gestion des risques.

2-4-2 Recherche documentaire

- Formation en recherche documentaire

Une formation sur les méthodes de recherche documentaire a été menée à la Bibliothèque Universitaire d'Antananarivo au mois de février 2007. Cette formation qui s'est adressée aux Doctorants en économie et en gestion de la Faculté de Droit,

d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo nous a permis d'approfondir et de renforcer nos connaissances en matière de documentation.

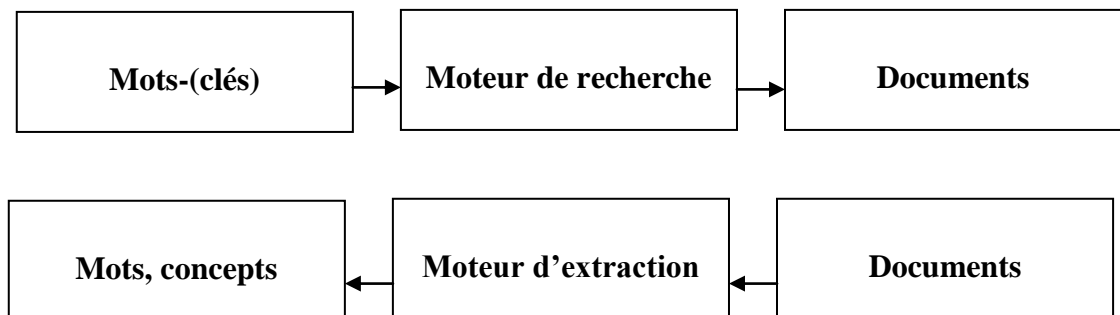
L'Internet, univers infini mais fourmillant d'informations hétéroclites, riche de plus de 500 millions de pages selon FERRANDI Jean-Marc (2003)⁹⁵, est encore un formidable vecteur de textes originaux. Même si le contenu des sites évolue clairement vers le multimédia encore limité par les capacités de transfert du réseau actuel, l'écrit reste ici l'un des supports privilégiés de l'information et de la communication.

Allant des données plus anciennes jusqu'aux informations actualisées, la formation nous a servi pour appréhender d'approche sur la constitution d'une base de données.

- Méthodes de recherche d'informations adoptées

Nous savons que l'Internet fournit une « gabegie » de données. A cet effet, il nous faut adopter des approches méthodologiques afin d'extraire non seulement des informations valides et fiables, mais plus généralement des connaissances permettant de disposer d'outils à la décision. FERRANDI Jean-Marc propose deux méthodes de recherche d'informations dans son article.

Schéma n° 38 : Recherche d'information (RI) et extraction de connaissances à partir des données (ECD)⁹⁶



Le but de l'ECD est d'analyser le contenu d'une collection de documents afin de répondre à un besoin. Dans la logique plus traditionnelle de recherche d'information (Information Retrieval), le moteur de recherche permet l'extraction de documents à partir d'un univers lexical considéré comme non structuré. Il suffit simplement d'indiquer dans la requête le contenu que l'on souhaite étudier dans les documents existants.

A noter que ces deux types d'approches sont plus souvent complémentaires mais peuvent être dissociés.

⁹⁵ FERRANDI Jean-Marc (2003), Revue française de gestion, n°145, juillet/août 2003, p.65.

⁹⁶ Source : Revue française de gestion, n°145, juillet-août 2003, p.62.

- Métadonnées et guide de consultation des documents

Les métadonnées sont les éléments qui servent à identifier et à décrire le document, pour en faciliter la gestion, la recherche et l'accès.

Dans la mesure où les éléments d'identification et de description figurent dans le fichier de production, ils pourront être extraits du document par des procédures automatiques, puis enrichis si nécessaire pour alimenter les catalogues signalétiques, que ce soit des catalogues collectifs (indexation), des catalogues thématiques ou un catalogue propre à chaque centre de documentation électronique.

- Accès au document

Plusieurs données sont téléchargeables intégralement. Certains sites web ne donnent pas accès immédiatement à la totalité du document mais seulement à des extraits significatifs (résumé, introduction, conclusion, bibliographie, table des matières). En effet, on peut considérer que des extraits significatifs sont suffisants en première instance pour nous permettre de vérifier si le document est susceptible de nous apporter des informations utiles et s'il nous est nécessaire de recourir au document primaire. Il peut arriver que la consultation de ce dernier soit parfois payante ou bien, le site nécessite une identification du lecteur via une adresse électronique.

2-5 Collectes des données primaires

Pour mener à bien l'enquête, nous avons suivi les principes suivants :

- segmentation des entretiens par localité afin de rentabiliser les déplacements ;
- prévision d'un taux d'échec (gens indisponibles, refus, ..) ;
- au moins 75% des rendez-vous fixés sur l'agenda avant le début de l'enquête en prévoyant deux rendez-vous par jour si l'on vise des cibles locales ou s'il y a une possibilité de regrouper les gens sur un même lieu.

Nous avons travaillé avec la collaboration d'un assistant et deux personnes d'appui. Ils ont joué le rôle technique et logistique au cours de l'enquête. Des supports comme les imprimés du questionnaire et des appareils d'enregistrement ont été utilisés pendant l'enquête.

Nous avons pratiqué les méthodes probabilistes du fait que chaque élément est sélectionné de façon aléatoire. La présente recherche a nécessité l'adoption, d'un côté, des enquêtes exploratoires, descriptives et explicatives et de l'autre côté, des Entretiens Non Directifs (END)⁹⁷, Entretiens Semi-Directifs (ESD)⁹⁸ et Entretiens Directifs (ED)⁹⁹ en fonction de l'objectif général de l'enquête (voir tableau ci-après).

⁹⁷ **END** : entretien au cours duquel l'interviewé développe librement ce qu'il a à dire sur le thème, l'intervieweur se bornant à déclarer et relancer.

⁹⁸ **ESD** ou Entretien centré ou Entretien dirigé: entre les deux (END et ED), entretien composé pour partie d'éléments très directifs et des passages libres. Thèmes et sous thèmes ont été repérés, un ordre adéquat a pu être élaboré.

⁹⁹ **ED** : on peut poser à quelqu'un une série de questions pré-élaborées, en lui soumettant les réponses-types proposées : il s'agit d'un questionnaire, passé par voie orale.

Tableau n° 79 : Méthodes d'enquête

Objectifs Généraux de l'enquête	END	ESD	ED
Contrôler des informations			X
Vérifier des hypothèses		X	X
Approfondir un sujet déjà connu	X	X	
Explorer un sujet nouveau	X		
	Enquête exploratoire		
		Enquête Descriptive	
	Enquête Explicative		

Source : Auteur (2010)

L'objectif principal d'une enquête exploratoire est l'identification des problèmes et leurs formulations effectuées d'une manière plus précise. L'enquête exploratoire sert comme phase préliminaire ou préparatoire aux deux types d'enquêtes (descriptives et explicatives). Elle permet de:

- définir des variables explicatives concernant le problème observé,
- comprendre comment le problème se pose et formuler des hypothèses quant à son fonctionnement.

L'objectif principal de l'enquête descriptive est de décrire les caractéristiques d'une situation donnée à travers l'analyse de plusieurs variables et d'obtenir des estimations du comportement que l'on cherche à prévoir en décrivant le degré entre ces variables.

Nous avons besoin d'un questionnaire plus structuré qui cherche à éviter les erreurs dues aux questions directes, mais aussi d'un échantillon significatif afin de pouvoir tirer des conclusions globales des résultats obtenus.

L'objectif principal de l'enquête explicative est de prévoir certains phénomènes étudiés en connaissant la nature des relations entre les causes et les effets que nous prévoyons. Les relations des causes et les effets peuvent être de deux natures :

- déterminante : il s'agit d'un événement qui est à la fois nécessaire et suffisant à la réalisation ultérieure d'un autre événement ;
- probabiliste : il s'agit d'un événement nécessaire mais non suffisant à la réalisation d'un autre événement.

Une enquête explicative permet de préciser et de contrôler les effets d'une cause donnée.

Pour le questionnaire, nous avons utilisé la méthode de Likert. Cette méthode propose différentes possibilités de réponses, par exemples, « Tout à fait d'accord », « D'accord », « En désaccord » et « En total désaccord ».

Les enquêtes ont été réalisées à Antananarivo auprès de 2 bailleurs, 2 établissements d'assurance, 70 entreprises et 70 fournisseurs.

Les deux bailleurs sont la BNI Leasing et la BFV SG. Nous avons pu contacter directement les responsables afin de répondre à notre questionnaire. Pour éviter qu'il ait des appréhensions, nous avons essayé d'être bref, de poser des questions précises. Nos engagements ont été, tout d'abord, de ne pas oublier de faire savoir à notre interlocuteur que nous avons bien étudié les directives du bailleur et que nous souhaitons poser des questions supplémentaires ; ensuite, de ne pas poser des questions dont les réponses avaient été clairement données dans les documents ; puis de tirer parti de ce contact pour capter les « sous-entendus ».

Les deux établissements d'assurance sont ARO et Ny Havana. Elles travaillent étroitement avec ces bailleurs et des entreprises dans le cadre du « leasing ». C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour les enquêter.

Les 70 entreprises sont divisées en deux catégories. La première regroupe 35 entreprises clientes de la BNI Leasing. La deuxième regroupe également 35 entreprises ayant des contrats de crédit-bail à la BFV SG. Les 70 fournisseurs sont les entités à qui les bailleurs ont acheté les matériels loués par les entreprises. Ils sont aussi distingués en deux catégories. La première regroupe 35 fournisseurs de la BNI Leasing. La deuxième regroupe 35 fournisseurs de la BFV SG.

Pour ne pas induire en erreur sur la collecte des informations, nous avons toujours enquêté les dirigeants de l'entité ou des cadres supérieurs dans le cas échéant. Pour chaque entretien, nous avons prévu de poser 7 questions.

La première question que nous avons posée a été de savoir s'ils sont d'accord aux 10 risques suivants en matière de "leasing".

Tableau n° 80 : Risques en matière de "leasing"

N°	Risques
1	Délais non respectés
2	Risque de taux
3	Perte économique et financière
4	Risque de contrepartie
5	Dommage corporel et matériel
6	Objectifs non atteints
7	Risque de liquidité
8	Risque de marché
9	Faillite
10	Risque de coûts élevés

Source : Auteur (2010)

Pour cette question, l'enquêté peut répondre soit « tout à fait d'accord », soit « d'accord », soit « en désaccord », soit « en total désaccord ».

La deuxième question concerne leurs idées sur les degrés des causes des risques proposés ci-dessus à condition qu'il n'y ait aucune « coopération ». Les propositions des causes de risques se présentent comme suit :

Tableau n° 81 : Causes des risques sans « coopération »

N°	Risques	CAUSES
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier
5	Dommage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts

Source : Auteur (2010)

Dans ce cas, l'enquêté a été invité à choisir une des quatre propositions à chaque cause de risque : soit « Très faible », soit « Faible », soit « Grande », soit « Très Grande ».

La troisième question consiste à montrer le degré des causes de risques suivants s'il y a une "coopération".

Tableau n° 82 : Causes des risques avec « coopération »

N°	Risques	CAUSES
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
5	Dommage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée

Source : Auteur (2010)

Comme le cas de la question précédente, chaque enquêté choisit une de quatre propositions à toutes les causes de risques. Nous avons prévu que les principales causes des risques sont l'asymétrie d'information et la rationalité limitée.

La quatrième question a pour objet de connaître le degré des effets de risques au cas où il n'y a aucune "Coopération". Pour cela, nous avons proposé aux enquêtés le tableau ci-après :

Tableau n° 83 : Effets des risques sans « coopération »

N°	Risques	EFFETS
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat
5	Dommage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie
6	Objectifs non atteints	Non-satisfaction du personnel et de l'entreprise
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels
9	Faillite	Dépôt de bilan
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat

Source : Auteur (2010)

Parmi les quatre propositions, chaque enquêtés choisit une à chaque effet. Il suffit de marquer le choix selon la perception de la personne enquêtée.

La cinquième question est relative au degré des effets des risques dans le cas où il y a une « coopération ».

Tableau n° 84 : Effets des risques avec « coopération »

N°	Risques	EFFETS
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence
5	Dommage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction
9	Faillite	Comportement opportuniste
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste

Source : Auteur (2010)

L'enquête répond cette question comme celle de la précédente. Il faut noter que, selon notre hypothèse sur la « coopération », les effets des risques sont axés principalement sur l'existence des coûts de transaction, des coûts d'agence ainsi que des comportements opportunistes.

La sixième question porte sur le système de détection des risques. Ce système consiste à déterminer et à identifier le risque à un temps donné. Par exemple, l'observation sur terrain permettra au gestionnaire de risque de constater de visu concernant le risque de dommage corporel et matériel (Risque n°5).

Tableau n° 85 : Détection des risques

N°	Risques	DETECTION
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise
3	Perte économique et financière	Analyse financière
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements
5	Dommage corporel et matériel	Observation sur terrain
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord
8	Risque de marché	Analyse statistique
9	Faillite	Rapport d'audit
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière

Source : Auteur (2010)

La septième et dernière question demande aux enquêtés de parler sur les actions de « coopération ». Dans le cadre du « leasing », cinq actions de coopération sont proposées, il s'agit des coopérations avec le bailleur, de l'entreprise, du fournisseur, de l'établissement d'assurance et de la coopération de l'équipe.

Tableau n° 86 : Actions de « coopération »

N°	Risques	ACTION
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur
9	Faillite	Coopération de l'équipe
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe

Source : Auteur (2010)

Les réponses à ces deux dernières questions consistent à mentionner à chaque proposition, soit « Tout à fait d'accord », soit « d'accord », soit « en désaccord », soit « en total désaccord ».

Nous pouvons consulter en annexes 2, 3, 4 et 5 les modèles de questionnaires d'enquête que nous avons utilisés.

2-6 Les traitements des données et l'outil « ARPEGE »

Les informations obtenues auprès des enquêtés ont été classées selon leurs catégories. Les dépouillements ont été réalisés suite à l'arrivée du dernier questionnaire rempli par les enquêtés. L'utilisation du « Tableur » a été suffisante pour traiter les nombres de réponses fournies.

Les questionnaires remplis ont été classés par catégories des enquêtes (entreprises, fournisseurs, bailleurs et établissements d'assurances). La transcription des réponses avec ou sans « coopération » a été réalisée en faisant l'addition des chiffres dans les tableaux de réponses. A cet effet, il nous a été facile de déterminer les différents pourcentages à chaque type de réponse. Dans tous les échelles de réponses (« tout à fait d'accord », « d'accord », « en désaccord », « en total désaccord »), le pourcentage le plus élevé a été considéré comme l'affirmation d'une question soumise aux enquêtés.

Pour obtenir les résultats de nos recherches, l'outil « ARPEGE » (ou Analyse des Risques d'un Projet par Estimation de Gravité et de probabilité) a été utilisé. Notons que cet outil est un système de gestion de risques fondé par EMERY

Michel (2003). Cette méthode consiste, d'abord à transformer des risques qualitatifs en valeurs pondérées, ensuite à permettre l'acceptation ou non de chaque risque par un critère simple et enfin, en cas de risque inacceptable, à définir une solution préventive ou secours ramenant le risque au seuil d'acceptation.

Nous avons classifié en gravité et en probabilité à l'aide de quatre qualificatifs : « Très faible, Faible, Grand et Très Grand » pour permettre au classement simple des risques. Chaque qualificatif correspond à une zone codée en puissance de 2, soit 2^0 , 2^1 , 2^2 , 2^3 , c'est-à-dire 1, 2, 4, 8.

Schéma n° 39 : Probabilité de la cause et gravité de l'effet

GRAVITE DE L'EFFET						
		Très faible 1	Faible 2	Grande 4	Très Grande 8	
Très Grande 8	8	16	32	64		
Grande 4	4	8	16	32		
Faible 2	2	4	8	16		
Très faible 1	1	2	4	8		
		Très faible 1	Faible 2	Grande 4	Très Grande 8	PROBABILITE DE LA CAUSE

A	ACCEPTABLE	8	INTERDIT
----------	------------	---	----------

Le risque correspond au produit PG. Les diagonales descendantes du tableau représentent des zones à risque constant.

On peut définir deux types de Projets :

- les Projets à risque faible : PG maxi = 4
- les Projets à risque moyen : PG maxi = 8

Les démarches d'analyses des risques suivies ont été de :

- Définir si le Projet est de type « Risque faible » ou « Risque moyen » ;
- Lister les risques importants en définissant leurs causes et leurs effets (on retiendra uniquement ceux pour lesquels la Gravité ou la Probabilité d'existence est estimée Grande ou Très Grande ;
- Estimer la probabilité d'occurrence des risques et la gravité de leurs effets (Très faible, Faible, Grande et Très grande).

Tableau n° 87 : Modèle de Fiche

Probabilité	Très faible	Faible	Grande	Très grande
P=	1	2	4	8
Gravité	Très faible	Faible	Grande	Très grande
G=	1	2	4	8

Source : EMERY Michel (2003)

- Si $P \times G$ est supérieur à 4 (risque faible) ou à 8 (risque moyen), il faut trouver des solutions pour réduire le risque par Prévention ou par Secours.
C'est pourquoi, nous avons utilisé le modèle de fiche de gestion des risques suivant :

Tableau n° 88 : Fiche de risque

Risque N°	CAUSE	EFFET
Type : Intitulé : N°	Description :	Description :
R=PG= Acceptable :	Probabilité P=	Gravité G=

Source : Auteur (2010)

Cette fiche montre plusieurs informations sur le risque en question comme le type, l'intitulé, le numéro, les causes et les effets, les valeurs de la probabilité et de la gravité ainsi que la mention si le risque est acceptable ou non. Par la suite, il faut présenter la fiche de diminution du risque comme suit :

Tableau n° 89 : Fiche de diminutions du risque

Diminution du risque	CAUSE	EFFET
Type de solution: Détection : Action :	Description :	Description :
R=PG= Acceptable :	Probabilité P=	Gravité G=

Source : Auteur (2010)

Le but de l'utilisation de l'outil « ARPEGE » n'est pas de lister une grande quantité de risques potentiels, ce qui aura un caractère démotivant mais considérer uniquement les risques importants. Par « risque important », on considéra tout risque dont l'effet peut être considéré comme Grave ou Très Grave ou dont la Probabilité semble Grande ou Très Grande.

ANNEXE 2 :

MODELE D'UNE LETTRE D'ENQUÊTE

RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin
Doctorant en Gestion
Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
Université d'Antananarivo
Téléphone : +261 33 12 482 30
Courriel : netinfomanagement@yahoo.fr

Antananarivo, le

à

Madame/Monsieur

Objet : Enquête sur la gestion des risques de projet.

Mesdames, Messieurs,

Actuellement en thèse à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) de l'Université d'Antananarivo, sous la direction du Professeur ANDRIANALY Saholiarimanana, je travaille sur «La coopération, un outil de gestion des risques de projet».

Aussi, ai-je l'honneur de solliciter votre haute bienveillance de répondre au questionnaire ci-joint.

En espérant la meilleure collaboration de votre part, je vous prie d'agréer, Mesdames et Messieurs, l'expression de ma très haute considération.

Pièce jointe :

Un questionnaire d'enquête

Le Doctorant,

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin

ANNEXE 3:

MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES ENTREPRISES

Module1 : Questionnaire pour les Entreprises

Instruction pour le remplissage du questionnaire :

Veuillez noter un chiffre « 1 » concernant votre choix à chaque ligne.

Exemple :

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés		1		
2	Risque de taux			1	
3	Perte économique et financière	1			

1. En tant que Dirigeant d'entreprise, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"?

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés				
2	Risque de taux				
3	Perte économique et financière				
4	Risque de contrepartie				
5	Domage corporel et matériel				
6	Objectifs non atteints				
7	Risque de liquidité				
8	Risque de marché				
9	Faillite				
10	Risque de coûts élevés				

2. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière				
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier				
5	Dommage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise				
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées				
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation				
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts				

3. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
5	Domage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles				
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				

4. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Retard sur les activités				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance				
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat				
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie				
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise				
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels				
9	Faillite	Dépôt de bilan				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat				

5. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction				
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction				
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction				
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence				
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence				
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste				
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste				
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction				
9	Faillite	Comportement opportuniste				
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste				

6. Etes-vous d'accord au système de détection des risques suivants?

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail				
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Analyse financière				
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
5	Dommage corporel et matériel	Observation sur terrain				
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord				
8	Risque de marché	Analyse statistique				
9	Faillite	Rapport d'audit				
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière				

7. Pour chaque action de "coopération" ci-après, êtes-vous d'accord que ce système permettra de réduire des risques?

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe				
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur				
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe				
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur				
5	Dommage corporel et matériel	Coopérer avec la Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur				
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe				
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
9	Faillite	Coopération de l'équipe				
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe				

ANNEXE 4:

MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES FOURNISSEURS

Module2 : Questionnaire pour les Fournisseurs

Instruction pour le remplissage du questionnaire :

Veuillez noter un chiffre « 1 » concernant votre choix à chaque ligne.

Exemple :

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés		1		
2	Risque de taux			1	
3	Perte économique et financière	1			

1. En tant que Fournisseur, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"?

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés				
2	Risque de taux				
3	Perte économique et financière				
4	Risque de contrepartie				
5	Domage corporel et matériel				
6	Objectifs non atteints				
7	Risque de liquidité				
8	Risque de marché				
9	Faillite				
10	Risque de coûts élevés				

2. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière				
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier				
5	Dommages corporels et matériels	Irresponsabilité de l'entreprise				
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées				
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation				
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts				

3. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
5	Dommages corporels et matériels	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles				
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				

4. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Retard sur les activités				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance				
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat				
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie				
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise				
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels				
9	Faillite	Dépôt de bilan				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat				

5. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction				
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction				
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction				
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence				
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence				
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste				
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste				
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction				
9	Faillite	Comportement opportuniste				
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste				

6. Etes-vous d'accord au système de détection des risques suivants?

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail				
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Analyse financière				
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
5	Dommage corporel et matériel	Observation sur terrain				
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord				
8	Risque de marché	Analyse statistique				
9	Faillite	Rapport d'audit				
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière				

7. Pour chaque action de "coopération" ci-après, êtes-vous d'accord que ce système permettra de réduire des risques?

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe				
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur				
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe				
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur				
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur				
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe				
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur				
9	Faillite	Coopération de l'équipe				
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe				

ANNEXE 5 :

**MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
ETABLISSEMENTS D'ASSURANCE**

Module3 : Questionnaire pour les Établissement d'assurance

Instruction pour le remplissage du questionnaire :

Veuillez noter un chiffre « 1 » concernant votre choix à chaque ligne.

Exemple :

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés		1		
2	Risque de taux			1	
3	Perte économique et financière	1			

1. En tant que Haut Responsable de l'Établissement d'assurance, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"?

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés				
2	Risque de taux				
3	Perte économique et financière				
4	Risque de contrepartie				
5	Domage corporel et matériel				
6	Objectifs non atteints				
7	Risque de liquidité				
8	Risque de marché				
9	Faillite				
10	Risque de coûts élevés				

2. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	Causes des risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière				
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier				
5	Domage corporel et matériel	Irresponsabilité des entreprises				
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées				
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation				
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts				

3. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
5	Domage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles				
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				

4. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	Effets des risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Retard sur les activités				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance				
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat				
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie				
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de la clientèle				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise				
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels				
9	Faillite	Dépôt de bilan				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat				

5. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction				
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction				
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction				
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence				
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence				
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste				
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste				
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction				
9	Faillite	Comportement opportuniste				
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste				

6. Etes-vous d'accord au système de détection des risques suivants?

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail				
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Analyse financière				
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain				
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord				
8	Risque de marché	Analyse statistique				
9	Faillite	Rapport d'audit				
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière				

7. Pour chaque action de "coopération" ci-après, êtes-vous d'accord que ce système permettra de réduire des risques?

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe				
2	Risque de taux	Coopérer avec des entreprises coopération avec le bailleur				
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe				
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec des entreprises				
5	Dommages corporels et matériels	Coopérer avec les entreprises coopération avec le Bailleur				
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe				
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des entreprises				
8	Risque de marché	Coopérer avec des entreprises				
9	Faillite	Coopération de l'équipe				
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe				

ANNEXE 6 :

**MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES
BAILLEURS**

Module4 : Questionnaire pour les bailleurs

Instruction pour le remplissage du questionnaire :

Veuillez noter un chiffre « 1 » concernant votre choix à chaque ligne.

Exemple :

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés		1		
2	Risque de taux			1	
3	Perte économique et financière	1			

1. En tant que Haut Responsable du Bailleur, êtes-vous d'accord aux risques suivants en matière de "leasing"?

N°	Risques	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés				
2	Risque de taux				
3	Perte économique et financière				
4	Risque de contrepartie				
5	Domage corporel et matériel				
6	Objectifs non atteints				
7	Risque de liquidité				
8	Risque de marché				
9	Faillite				
10	Risque de coûts élevés				

2. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	Causes des risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière				
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier				
5	Domage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise				
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées				
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation				
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts				

3. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des causes de risques suivants ?

N°	Risques	CAUSES	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux				
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
5	Dommage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles				
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement				
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée				

4. S'il n'y a aucune "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	Effets des risques	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Retard sur les activités				
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance				
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat				
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie				
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise				
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels				
9	Faillite	Dépôt de bilan				
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat				

5. S'il y a une "Coopération", montrer le degré des effets de risques suivants ?

N°	Risques	EFFETS	Très faible	Faible	Grande	Très Grande
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction				
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction				
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction				
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence				
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence				
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste				
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste				
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction				
9	Faillite	Comportement opportuniste				
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste				

6. Etes-vous d'accord au système de détection des risques suivants?

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail				
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise				
3	Perte économique et financière	Analyse financière				
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements				
5	Dommage corporel et matériel	Observation sur terrain				
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise				
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord				
8	Risque de marché	Analyse statistique				
9	Faillite	Rapport d'audit				
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière				

7. Pour chaque action de "coopération" ci-après, êtes-vous d'accord que ce système permettra de réduire des risques?

N°	Risques	ACTION	Tout à fait			
			d'accord	D'accord	En désaccord	En total désaccord
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe				
2	Risque de taux	Coopérer avec des établissements d'assurance				
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe				
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec des entreprises				
5	Dommege corporel et matériel	Coopérer avec les entreprises coopération avec les établissements d'assurance				
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe				
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs				
8	Risque de marché	Coopérer avec des entreprises				
9	Faillite	Coopération de l'équipe				
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe				

ANNEXE 7 :

RESULTATS ISSUS DES ENTREPRISES

**Tableau n° 90 : Perceptions des entreprises sur les risques en matière de
« leasing »**

N°	Risques	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	3	2	5	7%	5	3	8	11%	15	16	31	44%	12	14	26	37%
2	Risque de taux	2	4	6	9%	2	3	5	7%	20	15	35	50%	11	13	24	34%
3	Perte économique et financière	3	2	5	7%	6	3	9	13%	18	18	36	51%	8	12	20	29%
4	Risque de contrepartie	17	15	32	46%	12	16	28	40%	2	2	4	6%	4	2	6	9%
5	Domage corporel et matériel	10	14	24	34%	16	12	28	40%	5	6	11	16%	4	3	7	10%
6	Objectifs non atteints	9	13	22	31%	19	15	34	49%	4	4	8	11%	3	3	6	9%
7	Risque de liquidité	18	14	32	46%	12	17	29	41%	2	2	4	6%	3	2	5	7%
8	Risque de marché	11	15	26	37%	20	16	36	51%	2	2	4	6%	2	2	4	6%
9	Faillite	2	4	6	9%	4	3	7	10%	10	16	26	37%	19	12	31	44%
10	Risque de coûts élevés	5	5	10	14%	3	4	7	10%	19	15	34	49%	8	11	19	27%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Tableau n° 91 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	CAUSES	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps	7	8	15	21%	20	22	42	60%	3	2	5	7%	5	3	8	11%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	14	13	27	39%	17	15	32	46%	2	3	5	7%	2	4	6	9%
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	10	12	22	31%	16	18	34	49%	5	4	9	13%	4	1	5	7%
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier	2	1	3	4%	4	3	7	10%	19	16	35	50%	10	15	25	36%
5	Dommages corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise	4	5	9	13%	5	4	9	13%	14	12	26	37%	12	14	26	37%
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	4	3	7	10%	3	2	5	7%	17	18	35	50%	11	12	23	33%
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité	2	2	4	6%	3	3	6	9%	12	11	23	33%	18	19	37	53%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	2	2	4	6%	2	4	6	9%	15	12	27	39%	16	17	33	47%
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	10	16	26	37%	19	12	31	44%	4	2	6	9%	2	5	7	10%
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts	12	13	25	36%	15	13	28	40%	4	3	7	10%	4	6	10	14%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 92 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	EFFETS	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Retard sur les activités	9	7	16	23%	19	21	40	57%	5	2	7	10%	2	5	7	10%
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise	11	19	30	43%	13	6	19	27%	4	5	9	13%	7	5	12	17%
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	8	12	20	29%	17	17	34	49%	5	3	8	11%	5	3	8	11%
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat	8	6	14	20%	10	5	15	21%	15	17	32	46%	2	7	9	13%
5	Domage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie	10	6	16	23%	6	8	14	20%	4	8	12	17%	15	13	28	40%
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise	8	5	13	19%	16	13	29	41%	8	10	18	26%	3	7	10	14%
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	6	7	13	19%	5	3	8	11%	19	12	31	44%	5	13	18	26%
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels	3	5	8	11%	4	8	12	17%	10	9	19	27%	18	13	31	44%
9	Faillite	Dépôt de bilan	9	12	21	30%	12	18	30	43%	4	5	9	13%	10	0	10	14%
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	14	13	27	39%	10	9	19	27%	8	9	17	24%	3	4	7	10%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 93 : Les causes de risques de « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	CAUSES	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	18	16	34	49%	10	9	19	27%	4	2	6	9%	3	8	11	16%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	12	15	27	39%	16	13	29	41%	3	6	9	13%	4	1	5	7%
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	16	15	31	44%	11	16	27	39%	7	3	10	14%	1	1	2	3%
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	6	9	15	21%	16	14	30	43%	10	7	17	24%	3	5	8	11%
5	Dommages corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	5	6	11	16%	18	13	31	44%	9	10	19	27%	3	6	9	13%
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	9	7	16	23%	19	10	29	41%	6	13	19	27%	1	5	6	9%
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	3	2	5	7%	17	13	30	43%	10	8	18	26%	5	12	17	24%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	10	3	13	19%	6	3	9	13%	16	11	27	39%	3	18	21	30%
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	13	17	30	43%	10	8	18	26%	7	3	10	14%	5	7	12	17%
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	17	12	29	41%	12	12	24	34%	3	8	11	16%	3	3	6	9%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 94 : Les effets de risques de « coopération » selon les entreprises

N°	Risques	EFFETS	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	17	15	32	46%	9	8	17	24%	3	4	7	10%	6	8	14	20%
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	13	10	23	33%	12	18	30	43%	6	3	9	13%	4	4	8	11%
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	17	14	31	44%	8	6	14	20%	5	8	13	19%	5	7	12	17%
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence	9	12	21	30%	18	14	32	46%	6	4	10	14%	2	5	7	10%
5	Domage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence	10	5	15	21%	16	18	34	49%	5	8	13	19%	4	4	8	11%
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	12	10	22	31%	15	12	27	39%	6	10	16	23%	2	3	5	7%
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	7	9	16	23%	10	17	27	39%	10	7	17	24%	8	2	10	14%
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	16	17	33	47%	7	6	13	19%	7	9	16	23%	5	3	8	11%
9	Faillite	Comportement opportuniste	12	16	28	40%	9	11	20	29%	10	3	13	19%	4	5	9	13%
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	10	13	23	33%	10	9	19	27%	5	9	14	20%	10	4	14	20%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**B** BFV SG (nombre des réponses)**C** TOTAL**D** %

Tableau n° 95 : Système de détection des risques selon les entreprises

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail	9	10	19	27%	16	12	28	40%	6	5	11	16%	4	8	12	17%
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	5	6	11	16%	6	8	14	20%	16	13	29	41%	8	8	16	23%
3	Perte économique et financière	Analyse financière	8	7	15	21%	16	13	29	41%	9	10	19	27%	2	5	7	10%
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	16	14	30	43%	12	8	20	29%	4	6	10	14%	3	7	10	14%
5	Dommage corporel et matériel	Observation sur terrain	10	10	20	29%	10	14	24	34%	6	4	10	14%	9	7	16	23%
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise	12	15	27	39%	11	8	19	27%	3	3	6	9%	9	9	18	26%
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord	11	9	20	29%	13	17	30	43%	4	3	7	10%	7	6	13	19%
8	Risque de marché	Analyse statistique	12	8	20	29%	14	15	29	41%	4	8	12	17%	5	4	9	13%
9	Faillite	Rapport d'audit	10	9	19	27%	18	16	34	49%	3	5	8	11%	4	5	9	13%
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière	9	8	17	24%	15	13	28	40%	9	8	17	24%	2	6	8	11%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

B BFV SG (nombre des réponses)

C TOTAL

D %

Tableau n° 96 : Actions de coopérations selon les entreprises

N°	Risques	ACTIONS	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe	10	12	22	31%	17	13	30	43%	5	4	9	13%	3	6	9	13%
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur	10	9	19	27%	14	17	31	44%	4	3	7	10%	7	6	13	19%
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe	9	11	20	29%	18	15	33	47%	3	2	5	7%	5	7	12	17%
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur	13	16	29	41%	12	10	22	31%	3	5	8	11%	7	4	11	16%
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur	12	9	21	30%	15	13	28	40%	6	8	14	20%	2	5	7	10%
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe	11	17	28	40%	12	7	19	27%	4	4	8	11%	8	7	15	21%
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	12	8	20	29%	14	15	29	41%	3	4	7	10%	6	8	14	20%
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	13	16	29	41%	10	11	21	30%	5	4	9	13%	7	4	11	16%
9	Faillite	Coopération de l'équipe	9	12	21	30%	19	13	32	46%	4	7	11	16%	3	3	6	9%
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe	11	9	20	29%	14	17	31	44%	5	4	9	13%	5	5	10	14%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

B BFV SG (nombre des réponses)

C TOTAL

D %

ANNEXE 8 :

RESULTATS ISSUS DES FOUNISSEURS

**Tableau n° 97 : Perceptions des fournisseurs sur les risques en matière de
« leasing »**

N°	Risques	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	10	8	18	26%	15	13	28	40%	7	6	13	19%	3	8	11	16%
2	Risque de taux	2	3	5	7%	5	4	9	13%	15	17	32	46%	13	11	24	34%
3	Perte économique et financière	9	11	20	29%	19	15	34	49%	4	3	7	10%	3	6	9	13%
4	Risque de contrepartie	16	14	30	43%	8	9	17	24%	8	9	17	24%	3	3	6	9%
5	Domage corporel et matériel	17	15	32	46%	10	6	16	23%	6	8	14	20%	2	6	8	11%
6	Objectifs non atteints	9	6	15	21%	7	5	12	17%	14	10	24	34%	5	14	19	27%
7	Risque de liquidité	8	6	14	20%	6	4	10	14%	7	10	17	24%	14	15	29	41%
8	Risque de marché	14	13	27	39%	10	8	18	26%	4	4	8	11%	7	10	17	24%
9	Faillite	8	5	13	19%	6	7	13	19%	11	10	21	30%	10	13	23	33%
10	Risque de coûts élevés	7	8	15	21%	11	9	20	29%	10	9	19	27%	7	9	16	23%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Tableau n° 98 : Les causes de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	CAUSES	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Mauvaise gestion de temps	8	6	14	20%	5	8	13	19%	15	14	29	41%	7	7	14	20%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	10	13	23	33%	10	12	22	31%	9	7	16	23%	6	3	9	13%
3	Perte économique et financière	Mauvaise gestion financière	4	5	9	13%	12	7	19	27%	14	17	31	44%	5	6	11	16%
4	Risque de contrepartie	Non respect de l'engagement financier	3	6	9	13%	7	6	13	19%	9	8	17	24%	16	15	31	44%
5	Domage corporel et matériel	Irresponsabilité de l'entreprise	5	6	11	16%	8	9	17	24%	15	13	28	40%	7	7	14	20%
6	Objectifs non atteints	Stratégies adoptées non appropriées	12	14	26	37%	10	8	18	26%	4	6	10	14%	9	7	16	23%
7	Risque de liquidité	Insuffisance de liquidité	11	15	26	37%	9	8	17	24%	7	9	16	23%	8	3	11	16%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	4	5	9	13%	5	5	10	14%	14	13	27	39%	12	12	24	34%
9	Faillite	Mauvaise gestion de l'organisation	12	15	27	39%	10	7	17	24%	5	6	11	16%	8	7	15	21%
10	Risque de coûts élevés	Mauvaise gestion de coûts	13	14	27	39%	9	8	17	24%	5	4	9	13%	8	9	17	24%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**B** BFV SG (nombre des réponses)**C** TOTAL**D** %

Tableau n° 99 : Les effets de risques de sans « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	EFFETS	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Retard sur les activités	8	6	14	20%	18	16	34	49%	6	5	11	16%	3	8	11	16%
2	Risque de taux	Défaillance de l'entreprise	14	15	29	41%	12	11	23	33%	6	4	10	14%	3	5	8	11%
3	Perte économique et financière	Diminution de la performance	9	11	20	29%	15	16	31	44%	7	4	11	16%	4	4	8	11%
4	Risque de contrepartie	Résiliation du contrat	7	6	13	19%	9	8	17	24%	14	16	30	43%	5	5	10	14%
5	Dommage corporel et matériel	Sinistres - vol - incendie	8	7	15	21%	6	7	13	19%	8	9	17	24%	13	12	25	36%
6	Objectifs non atteints	Non satisfaction du personnel et de l'entreprise	6	8	14	20%	15	16	31	44%	7	9	16	23%	7	2	9	13%
7	Risque de liquidité	Incapacité à honorer les besoins de l'entreprise	12	16	28	40%	6	8	14	20%	10	8	18	26%	7	3	10	14%
8	Risque de marché	Diminution du nombre des clients potentiels	7	8	15	21%	13	15	28	40%	9	9	18	26%	6	3	9	13%
9	Faillite	Dépôt de bilan	10	12	22	31%	10	9	19	27%	6	5	11	16%	9	9	18	26%
10	Risque de coûts élevés	Diminution du résultat	16	14	30	43%	8	7	15	21%	7	9	16	23%	4	5	9	13%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**B** BFV SG (nombre des réponses)**C** TOTAL**D** %

Tableau n° 100 : Les causes de risques de « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	CAUSES	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	9	7	16	23%	13	14	27	39%	6	4	10	14%	7	10	17	24%
2	Risque de taux	Variation défavorable du taux	10	17	27	39%	12	10	22	31%	4	5	9	13%	9	3	12	17%
3	Perte économique et financière	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	12	7	19	27%	13	15	28	40%	8	9	17	24%	2	4	6	9%
4	Risque de contrepartie	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	10	8	18	26%	15	15	30	43%	9	8	17	24%	1	4	5	7%
5	Domage corporel et matériel	Mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles	14	13	27	39%	6	7	13	19%	6	5	11	16%	9	10	19	27%
6	Objectifs non atteints	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	7	12	19	27%	11	16	27	39%	3	6	9	13%	14	1	15	21%
7	Risque de liquidité	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	9	6	15	21%	16	14	30	43%	7	6	13	19%	3	9	12	17%
8	Risque de marché	Variation défavorable de la demande, de l'offre et de l'environnement	8	6	14	20%	6	5	11	16%	15	13	28	40%	6	11	17	24%
9	Faillite	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	12	16	28	40%	11	7	18	26%	6	4	10	14%	6	8	14	20%
10	Risque de coûts élevés	Asymétrie d'information et Rationalité limitée	8	7	15	21%	11	17	28	40%	3	8	11	16%	13	3	16	23%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Tableau n° 101 : Les effets de risques de « coopération » selon les fournisseurs

N°	Risques	EFFETS	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Existence des coûts de transaction	10	8	18	26%	12	14	26	37%	4	4	8	11%	9	9	18	26%
2	Risque de taux	Existence des coûts de transaction	14	16	30	43%	10	8	18	26%	5	6	11	16%	6	5	11	16%
3	Perte économique et financière	Existence des coûts de transaction	16	14	30	43%	9	8	17	24%	6	8	14	20%	4	5	9	13%
4	Risque de contrepartie	Existence des coûts d'agence	10	9	19	27%	16	15	31	44%	5	3	8	11%	4	8	12	17%
5	Dommage corporel et matériel	Existence des coûts d'agence	11	7	18	26%	15	14	29	41%	4	6	10	14%	5	8	13	19%
6	Objectifs non atteints	Comportement opportuniste	15	12	27	39%	12	13	25	36%	4	5	9	13%	4	5	9	13%
7	Risque de liquidité	Comportement opportuniste	14	12	26	37%	10	9	19	27%	8	8	16	23%	3	6	9	13%
8	Risque de marché	Existence des coûts de transaction	15	13	28	40%	10	8	18	26%	4	5	9	13%	6	9	15	21%
9	Faillite	Comportement opportuniste	11	15	26	37%	11	10	21	30%	6	5	11	16%	7	5	12	17%
10	Risque de coûts élevés	Comportement opportuniste	12	14	26	37%	8	9	17	24%	10	8	18	26%	5	4	9	13%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 102 : Système de détection des risques selon les fournisseurs

N°	Risques	DETECTION	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Examen du planning de travail	14	14	28	40%	10	9	19	27%	5	7	12	17%	6	5	11	16%
2	Risque de taux	Sondage à l'entreprise	4	5	9	13%	8	7	15	21%	14	15	29	41%	9	8	17	24%
3	Perte économique et financière	Analyse financière	15	14	29	41%	10	12	22	31%	4	5	9	13%	6	4	10	14%
4	Risque de contrepartie	Suivi du contrat et du calendrier de paiements	9	10	19	27%	14	13	27	39%	5	5	10	14%	7	7	14	20%
5	Domage corporel et matériel	Observation sur terrain	8	7	15	21%	15	14	29	41%	7	6	13	19%	5	8	13	19%
6	Objectifs non atteints	Sondage au personnel et à l'entreprise	9	9	18	26%	10	9	19	27%	8	8	16	23%	8	9	17	24%
7	Risque de liquidité	Analyse du Tableau de bord	10	9	19	27%	13	15	28	40%	6	7	13	19%	6	4	10	14%
8	Risque de marché	Analyse statistique	16	14	30	43%	10	10	20	29%	6	7	13	19%	3	4	7	10%
9	Faillite	Rapport d'audit	11	8	19	27%	13	15	28	40%	4	4	8	11%	7	8	15	21%
10	Risque de coûts élevés	Analyse financière	12	14	26	37%	11	13	24	34%	6	4	10	14%	6	4	10	14%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 103 : Actions de « coopérations » selon les fournisseurs

N°	Risques	ACTION	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Délais non respectés	Coopération de l'équipe	14	13	27	39%	10	10	20	29%	6	5	11	16%	5	7	12	17%
2	Risque de taux	Coopération avec le bailleur	9	10	19	27%	15	15	30	43%	5	4	9	13%	6	6	12	17%
3	Perte économique et financière	Coopération de l'équipe	15	15	30	43%	9	8	17	24%	4	5	9	13%	7	7	14	20%
4	Risque de contrepartie	Coopérer avec le Bailleur	14	13	27	39%	10	11	21	30%	4	5	9	13%	7	6	13	19%
5	Domage corporel et matériel	Coopérer avec l'Établissement d'assurance coopération avec le Bailleur	12	11	23	33%	15	14	29	41%	6	6	12	17%	2	4	6	9%
6	Objectifs non atteints	Coopération de l'équipe	13	11	24	34%	10	9	19	27%	3	4	7	10%	9	11	20	29%
7	Risque de liquidité	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	16	14	30	43%	9	8	17	24%	5	5	10	14%	5	8	13	19%
8	Risque de marché	Coopérer avec des fournisseurs Coopération avec le Bailleur	14	13	27	39%	12	10	22	31%	4	5	9	13%	5	7	12	17%
9	Faillite	Coopération de l'équipe	8	10	18	26%	17	14	31	44%	3	4	7	10%	7	7	14	20%
10	Risque de coûts élevés	Coopération de l'équipe	17	14	31	44%	10	8	18	26%	4	5	9	13%	4	8	12	17%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

ANNEXE 9 :

RESULTATS ISSUS DE L'ENSEMBLE DES ENQUETES

Tableau n° 104 : Identification des risques

N°	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	13	10	23	16%	20	16	36	25%	24	24	48	33%	15	22	37	26%
2	6	8	14	10%	7	8	15	10%	35	32	67	47%	24	24	48	33%
3	12	13	25	17%	25	18	43	30%	23	23	46	32%	12	18	30	21%
4	34	31	65	45%	21	25	46	32%	10	11	21	15%	7	5	12	8%
5	27	29	56	39%	26	18	44	31%	13	16	29	20%	6	9	15	10%
6	18	19	37	26%	27	21	48	33%	19	15	34	24%	8	17	25	17%
7	27	20	47	33%	19	23	42	29%	9	12	21	15%	17	17	34	24%
8	26	30	56	39%	31	24	55	38%	6	6	12	8%	9	12	21	15%
9	10	9	19	13%	10	10	20	14%	21	27	48	33%	30	27	57	40%
10	12	13	25	17%	14	13	27	19%	31	26	57	40%	15	20	35	24%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Tableau n° 105 : Causes sans « coopération »

N°	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	15	15	30	21%	27	31	58	40%	18	16	34	24%	12	10	22	15%
2	24	26	50	35%	28	28	56	39%	12	11	23	16%	8	7	15	10%
3	16	19	35	24%	28	25	53	37%	19	21	40	28%	9	7	16	11%
4	5	7	12	8%	11	9	20	14%	29	25	54	38%	27	31	58	40%
5	9	11	20	14%	14	14	28	19%	30	26	56	39%	19	21	40	28%
6	18	19	37	26%	13	10	23	16%	21	24	45	31%	20	19	39	27%
7	13	17	30	21%	12	11	23	16%	21	22	43	30%	26	22	48	33%
8	6	7	13	9%	8	9	17	12%	30	27	57	40%	28	29	57	40%
9	24	33	57	40%	29	19	48	33%	9	8	17	12%	10	12	22	15%
10	25	28	53	37%	26	22	48	33%	9	7	16	11%	12	15	27	19%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

Tableau n° 106 : Causes avec « coopération »

N°	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	29	25	54	38%	23	23	46	32%	10	6	16	11%	10	18	28	19%
2	22	32	54	38%	28	24	52	36%	9	12	21	15%	13	4	17	12%
3	30	24	54	38%	24	31	55	38%	15	12	27	19%	3	5	8	6%
4	17	17	34	24%	32	31	63	44%	19	15	34	24%	4	9	13	9%
5	21	21	42	29%	24	20	44	31%	15	15	30	21%	12	16	28	19%
6	18	21	39	27%	30	26	56	39%	9	19	28	19%	15	6	21	15%
7	14	10	24	17%	33	27	60	42%	17	14	31	22%	8	21	29	20%
8	18	9	27	19%	12	9	21	15%	33	25	58	40%	9	29	38	26%
9	27	35	62	43%	21	15	36	25%	13	7	20	14%	11	15	26	18%
10	27	21	48	33%	23	29	52	36%	6	16	22	15%	16	6	22	15%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %**Tableau n° 107 : Effets des risques sans « coopération »**

N°	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	17	13	30	21%	39	39	78	54%	11	7	18	13%	5	13	18	13%
2	25	34	59	41%	25	17	42	29%	11	9	20	14%	11	12	23	16%
3	19	25	44	31%	32	33	65	45%	12	7	19	13%	9	7	16	11%
4	15	12	27	19%	19	13	32	22%	29	34	63	44%	9	13	22	15%
5	20	15	35	24%	12	15	27	19%	12	17	29	20%	28	25	53	37%
6	14	13	27	19%	33	31	64	44%	15	19	34	24%	10	9	19	13%
7	18	23	41	28%	12	11	23	16%	30	22	52	36%	12	16	28	19%
8	10	13	23	16%	17	24	41	28%	21	19	40	28%	24	16	40	28%
9	19	24	43	30%	24	29	53	37%	10	10	20	14%	19	9	28	19%
10	32	29	61	42%	18	16	34	24%	15	18	33	23%	7	9	16	11%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 108 : Effets des risque avec « coopération »

N°	Très faible				Faible				Grande				Très Grande			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	29	25	54	38%	21	22	43	30%	7	8	15	10%	15	17	32	22%
2	29	28	57	40%	22	26	48	33%	11	9	20	14%	10	9	19	13%
3	35	30	65	45%	17	14	31	22%	11	16	27	19%	9	12	21	15%
4	19	22	41	28%	36	30	66	46%	11	7	18	13%	6	13	19	13%
5	23	14	37	26%	31	32	63	44%	9	14	23	16%	9	12	21	15%
6	29	24	53	37%	27	25	52	36%	10	15	25	17%	6	8	14	10%
7	23	23	46	32%	20	26	46	32%	18	15	33	23%	11	8	19	13%
8	33	32	65	45%	17	14	31	22%	11	14	25	17%	11	12	23	16%
9	25	33	58	40%	20	21	41	28%	16	8	24	17%	11	10	21	15%
10	24	29	53	37%	18	18	36	25%	15	17	32	22%	15	8	23	16%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %**Tableau n° 109 : Système de détection**

N°	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	23	24	47	33%	26	21	47	33%	13	14	27	19%	10	13	23	16%
2	11	13	24	17%	14	15	29	20%	30	28	58	40%	17	16	33	23%
3	23	21	44	31%	26	25	51	35%	13	17	30	21%	10	9	19	13%
4	27	25	52	36%	26	22	48	33%	9	11	20	14%	10	14	24	17%
5	18	17	35	24%	25	28	53	37%	15	11	26	18%	14	16	30	21%
6	21	24	45	31%	21	17	38	26%	12	13	25	17%	18	18	36	25%
7	21	18	39	27%	28	34	62	43%	10	10	20	14%	13	10	23	16%
8	30	24	54	38%	24	25	49	34%	10	15	25	17%	8	8	16	11%
9	21	17	38	26%	31	31	62	43%	7	10	17	12%	13	14	27	19%
10	21	22	43	30%	26	26	52	36%	15	13	28	19%	10	11	21	15%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)**C** TOTAL**B** BFV SG (nombre des réponses)**D** %

Tableau n° 110 : Actions de « coopération »

N°	Tout à fait d'accord				D'accord				En désaccord				En total désaccord			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	24	25	49	34%	27	23	50	35%	12	11	23	16%	9	13	22	15%
2	21	21	42	29%	29	32	61	42%	9	7	16	11%	13	12	25	17%
3	24	26	50	35%	27	23	50	35%	9	9	18	13%	12	14	26	18%
4	29	31	60	42%	22	21	43	30%	7	10	17	12%	14	10	24	17%
5	24	20	44	31%	30	27	57	40%	13	16	29	20%	5	9	14	10%
6	24	28	52	36%	22	16	38	26%	8	10	18	13%	18	18	36	25%
7	28	22	50	35%	24	24	48	34%	8	9	17	12%	11	16	27	19%
8	29	31	60	42%	22	21	43	30%	9	9	18	13%	12	11	23	16%
9	17	22	39	27%	36	27	63	44%	7	11	18	13%	12	12	24	17%
10	28	23	51	35%	24	25	49	34%	9	11	20	14%	11	13	24	17%

Source : Auteur (2009)

A BNI Leasing (nombre des réponses)

C TOTAL

B BFV SG (nombre des réponses)

D %

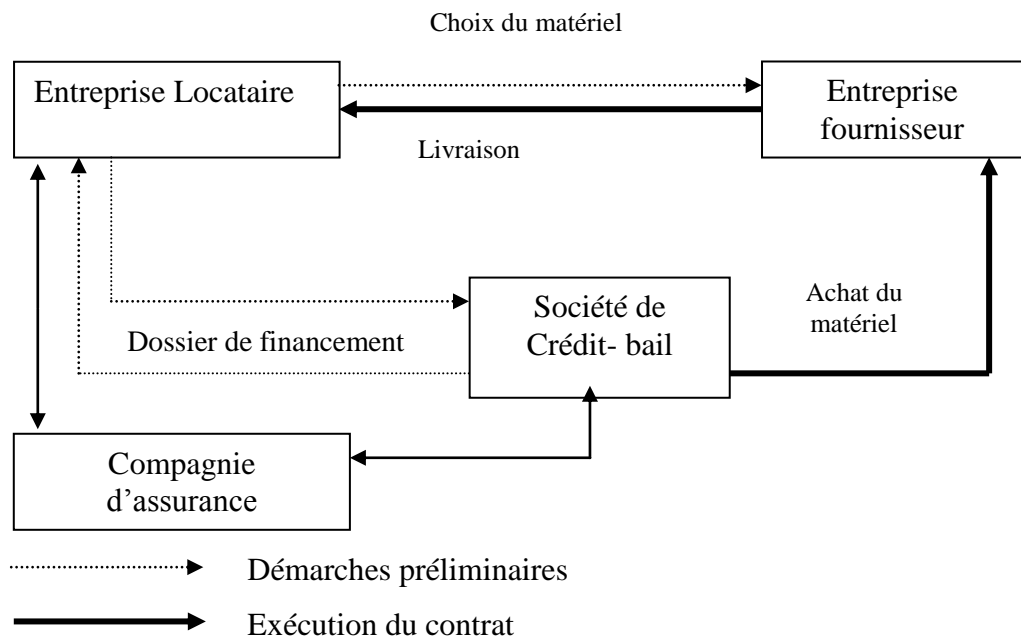
ANNEXE 10 :

CONDITIONS GENERALES DU « LEASING »

Pour vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons besoin de procéder aux études empiriques sur la gestion des risques de projet. Notre choix du terrain porte sur les études des projets d'investissement des entreprises dans le cadre du Leasing à Antananarivo. Ce choix est justifié dans le fait que le crédit-bail fait intervenir au moins trois entités :-

- l'entreprise (appelé aussi locataire ou preneur)
- le fournisseur
- le bailleur (appelé aussi la société de crédit bail).

Schéma n° 40 : Mécanismes du leasing



Source : Auteur (2010)

Le processus se présente comme suit :

- l'entreprise locataire choisit le matériel et le fournisseur ; elle constitue un dossier de demande de financement ;
- après étude de dossier et en cas d'acceptation, la société de crédit-bail rédige un contrat qu'il soumet à l'entreprise locataire ;
- après signature du contrat et paiements des cautions et du premier loyer, la société de crédit-bail achète le matériel et le fait livrer à destination de l'entreprise locataire.

Le crédit-bail, appelé également leasing, est un mode de financement à moyen ou long terme. L'établissement financier ou la société de crédit-bail achète pour le compte de l'utilisateur le bien que ce dernier lui loue. L'entreprise locataire verse une redevance périodique comprenant la rémunération des services et la récupération des capitaux investis par la banque ou la société de crédit-bail

L'avantage pour le locataire porte sur deux points. Tout d'abord, le crédit bail permet de contourner l'impossibilité d'obtenir un prêt bancaire. Ensuite, il est considéré comme étant une charge **opérationnelle** pour une entreprise et non comme un endettement **dont les conditions générales se présentent comme suit :**

CHOIX - COMMANDE - ACHAT - MISE A DISPOSITION DU MATÉRIEL – ACOMPTES

- 1) Le locataire choisit, sous son entière responsabilité auprès du fournisseur de son choix et détermine avec ce dernier: le prix, les conditions de livraison et de règlement. Sauf dispositions contraires, en qualité de mandataire du bailleur, il en passe commande, sous condition suspensive de l'acceptation du dossier du bailleur. La livraison du matériel intervient aux frais et risques du locataire.
- 2) Le bailleur est tenu d'informer le fournisseur par écrit que le bien sera donné en crédit-bail au locataire au plus tard au moment de règlement du fournisseur.
- 3) Il sera établi par le bailleur une promesse unilatérale de vente du matériel au profit du locataire, indiquant le prix convenu au moment de la levée de la promesse compte tenu du montant des loyers versés.
- 4) Dès la livraison par le fournisseur, le locataire doit en reconnaître la conformité à la commande, et en contrôler la norme de fonctionnement et l'état. Il marque son acceptation du matériel sans réserve, et adresse au bailleur un procès-verbal de réception, également signé du fournisseur, dont la date détermine le transfert de propriété du matériel au bailleur.
- S) En cas de non-conformité à la commande ou d'état défectueux, le locataire doit refuser la réception du matériel et adresse une lettre recommandée au fournisseur et au bailleur dans les 8 jours de la mise à disposition. Passé ce délai, il sera censé, sans réserve le matériel mis à sa disposition, et toute réclamation ultérieure sera inopposable au bailleur.
- 6) Sauf disposition contraire le matériel est réputé être neuf.
- 7) Si le matériel n'est pas mis à la disposition du locataire conformément à la commande et/ou au plus tard à la date limite indiquée, celui-ci ne peut pas demander au bailleur d'indemnité, ni exercer de recours à son encontre. Le contrat ne pouvant s'exécuter selon les modalités prévues, le bailleur peut, si bon lui semble, se décharger de son obligation d'acheter le matériel. Le locataire est alors de plein droit subrogé dans les droits et obligations du bailleur vis-à-vis du fournisseur. Il rembourse immédiatement au bailleur les sommes versées au titre de l'achat du matériel, qui portent intérêts à compter de leur versement au taux de une fois et demie du taux de l'intérêt légal.
- 8) Si le bailleur devait, avant le début de la location, verser des acomptes au titre de l'achat du matériel, une annexe serait jointe aux conditions particulières pour préciser notamment les modalités de calcul des intérêts dus par le locataire.
- 9) Si le matériel est vendu au bailleur par le locataire, ce dernier demeure responsable du choix et de la conformité et garantit expressément au bailleur que le matériel est sa propriété exclusive, qu'il est en parfait état de fonctionnement, répond aux normes techniques et réglementaires afférentes notamment à la sécurité, à l'hygiène et à l'environnement et ne fait l'objet d'aucun nantissement ni sûreté.
- 10) Dans cette hypothèse, le transfert de propriété a lieu à la date de règlement par le bailleur, et le matériel, déjà en la possession du locataire, est réputé livré à cette date.

MODALITES DE LA LOCATION – LOYERS

- 1) L'entrée en vigueur du contrat est subordonnée à la régularisation des garanties convenues.
- 2) Le contrat est conclu et accepté irrévocablement pour la durée prévue, sans toutefois qu'elle puisse être inférieure à un an. La location prend effet à la date du transfert de propriété au profit du bailleur. Elle prendra fin à l'expiration de la période irrévocable indiquée aux conditions particulières et calculée à partir de la prise d'effet du contrat.
- 3) Si le matériel fait l'objet de livraisons partielles et échelonnées, la date de début de la location sera fixée à la date du dernier matériel livré.
- 4) Les loyers et l'option d'achat prévus aux conditions particulières seront fixés proportionnellement au prix d'acquisition définitif du matériel.
- 5) Les loyers pourront être révisés, pendant la période comprise entre la date de signature du contrat et la date de prise d'effet de la location, les loyers et l'option d'achat seront, après révision, fixés irrévocablement jusqu'à la fin de la location, sauf modification de la TVA ou des primes d'assurances.
- 6) Dans le cas où le bailleur serait assujéti à un impôt ou à une taxe nouvelle, du fait de la propriété ou de la location du matériel, loyer stipulé aux conditions particulières sera modifié, de telle sorte que le montant du loyer demeurant effectivement acquis au bailleur soit égal à celui qui lui aurait été acquis si cet impôt, cette taxe ou cette modification n'avait pas été institué.
- 7) Les loyers et leurs accessoires sont payables d'avance, sauf stipulation contraire, par prélèvements automatiques domiciliés auprès de la banque du locataire. A cet effet, le locataire signe une "Autorisation de prélèvements" valable pour toute la durée de la location. Les loyers sont portables et non quérables. Tout terme commencé est dû en totalité. Tout changement de domiciliation sera demandé, par écrit, au moins 15 jours avant la plus proche échéance de loyer, aux frais du locataire.
- 8) Tout retard dans le paiement de tout ou partie d'un loyer, ou de ses accessoires entraîne, de plein droit, l'exigibilité d'intérêt de retard calculé au taux d'intérêt légal annuel majoré de trois (3) points, sans préjudice des dispositions prévu à la « Résiliation ».

UTILISATION - ENTRETIEN - DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES

- 1) Le locataire doit utiliser le matériel selon les indications du fournisseur, selon sa fonction comme prévu dans les conditions particulières et respecter les lois et règlements en vigueur, notamment en matière d'hygiène, d'environnement et de sécurité de travail.
- Il doit justifier avant la conclusion du contrat envers le bailleur et au cours du contrat, à première demande de ce dernier, de la capacité à exercer sa profession selon les dispositions législatives et réglementaires (inscription au registre du commerce et des

sociétés, paiement de la taxe professionnelle, détention d'une licence....). A défaut, le bailleur se réserve la possibilité de résilier le contrat sous réserve des conséquences attachées à la réalisation. Le locataire doit entretenir le matériel à ses frais pendant la durée du contrat et le maintenir en parfait état de fonctionnement, compte tenu de l'usure consécutive à un usage: normal et de toute modification convenue avec le Bailleur.

2) Le bailleur ou tout mandataire de son choix pourra vérifier à tout moment les conditions d'utilisation et d'entretien du matériel et la bonne exécution des réparations.

3) Le locataire ne peut prétendre à aucune remise, prorogation ou diminution de loyers, ni à résiliation ou à dommage et intérêts de la part du bailleur, en cas de défaut de rendement ou d'insuffisance technique du matériel, qui a été choisi par lui sous sa responsabilité. Il en sera de même en cas de non utilisation partielle ou totale du matériel pour quelque cause que ce soit, ou en cas d'arrêt nécessité par l'entretien ou les réparations, et quand bien même le matériel serait hors d'usage pendant plus de 40 jours par dérogation aux articles 1722 et 1724 du Code civil.

4) Dispositions spécifiques aux véhicules: le locataire s'engage à ne pas les mettre en circulation avant que leur immatriculation soit faite au nom du bailleur faisant élection de domicile chez le locataire. Les impôts, taxes et autres frais afférents à cette formalité sont à la charge du locataire. Ce dernier s'engage à apposer les plaques obligatoires et à adresser au bailleur dans le 8 jours de la signature du contrat, la photocopie des documents de circulation. Le locataire, gardien du véhicule et maître des opérations de transport, est seul responsable des infractions aux prescriptions du Code de la route ou du Service des Travaux publics ou du Transport, tant du fait du véhicule que de son fait personnel ou de celui de ses préposés.

Il doit accomplir au lieu et place du bailleur toute formalité imposée aux propriétaires de véhicules.

Il est seul responsable des déclarations et paiements des droits et taxes concernant le véhicule et les marchandises

Il s'engage à conserver en bon état tous les documents de bord: carte grise, récépissé des contributions indirectes, attestation d'assurance et photocopie du contrat de crédit-bail. Il présente le véhicule dans les délais et à ses frais au Service des Travaux publics pour la visite de mise en circulation et les visites techniques obligatoires ou légales ultérieures.

Il adresse au bailleur, après chaque visite, une photocopie du visa délivré par ce service.

5) Sauf dérogation expresse, le matériel fixe ne pourra pas être déplacé sans l'accord préalable et écrit du bailleur.

PROPRIÉTÉ DU MATÉRIEL - PRET - SOUS LOCATION – CESSION

1) Le matériel loué est la propriété entière et exclusive du bailleur. Le prêt, la sous-location ou toute cession des droits dont bénéficie le locataire au titre du contrat sont subordonnés à l'autorisation préalable et écrite du bailleur.

En cas de sous-location ou de sous crédit bail, le locataire est tenu d'aviser le bailleur en complétant les informations relatives au sous-locataire ou au sous crédit- preneur, dans

les dispositions particulières.

En cas de défaillance du sous-locataire ou du sous crédit – preneur, le bailleur peut exiger le paiement direct du prix de la sous-location ou du sous crédit-bail.

2) Le locataire devra s'assurer par tous moyens que le droit de propriété du bailleur ne pourra être ni méconnu des tiers ni contesté par eux pendant toute la durée de la location. A ce titre, conformément à la loi, il sera apposé sur le matériel loué, dans les vingt jours courant à compter de la date d'inscription du contrat au registre du crédit-bail, une plaque fixée à demeure indiquant le lieu, la date et le numéro d'inscription du contrat au registre. Si le local dans lequel le matériel est installé n'appartient pas au locataire, ce dernier devra notifier au propriétaire que le matériel appartient au bailleur.

3) En cas de tentative de saisie, de réquisition ou de confiscation du matériel, le locataire doit faire respecter le droit de propriété du bailleur, en obtenir le cas échéant la mainlevée à ses frais exclusifs et en aviser immédiatement ce dernier.

4) Toute modification du matériel est soumise à l'accord préalable du bailleur. Toute pièce incorporée au matériel en cours de location devient immédiatement et de plein droit propriété du bailleur sans qu'aucun remboursement ni indemnité ne puissent lui être réclamés.

GARANTIES - RECOURS CONTRE LE FOURNISSEUR

1) Le Locataire renonce à tout recours contre le bailleur du fait du matériel. Il décharge expressément le bailleur de toute obligation de garantie pour tout vice ou défaut caché du matériel, même s'ils prennent naissance au cours de la location et il ne pourra réclamer au bailleur aucune indemnisation à ce titre, par dérogation à l'article 1721 du Code civil.

2) En contrepartie, le bailleur s'engage à faire bénéficier directement le locataire des garanties légales et conventionnelles dont il bénéficie du fait de l'achat du matériel. En tant que de besoin, il cède par les présentes au locataire les droits et actions dont il dispose à l'encontre du fournisseur. A ce titre, le preneur peut ester en justice contre le fournisseur en cas de défaillance de celui-ci dans l'exécution du contrat de fourniture conclu avec le bailleur. Toutefois, le locataire ne pourra résilier ou annuler le contrat de fourniture sans le consentement exprès du bailleur.

3) Si une action en résolution de la vente devait être engagée aux frais du locataire, le bailleur étant appelé à la cause, le locataire resterait tenu de respecter toutes ses obligations contractuelles pendant la durée de cette action.

4) Si la résolution de la vente était prononcée et le contrat de crédit-bail résilié, le bailleur réclamerait au fournisseur le remboursement du prix d'achat du matériel et des intérêts de retard calculés conformément aux dispositions ci-dessus. A cet effet, le locataire garantit, vis-à-vis du bailleur, les obligations du fournisseur.

5) Si le matériel est vendu au bailleur par le locataire, ce dernier, en sa qualité de vendeur du matériel, garantit celui-ci contre tout vice de conception, de fabrication ou défaut de matière et décharge expressément le bailleur de toute obligation de garantie et de responsabilité -produit.

RESPONSABILITÉ DU LOCATAIRE - ASSURANCES

1) Responsabilité civile

Dès la livraison et pendant toute la durée de la location, le locataire, détenteur et gardien juridique du matériel loué, est seul responsable de tout dommage matériel, corporel ou immatériel, y compris les atteintes à l'environnement, causé directement ou indirectement par le matériel. A ce titre, il est tenu de s'assurer contre les risques de dommages causés aux tiers liés à l'utilisation du matériel. La garantie comportera une clause expresse d'extension de la couverture à la responsabilité civile du bailleur, au cas où cette dernière serait recherchée.

2) Dommages matériels - vol - incendie

Pendant toute la durée de la location et tant que le bailleur n'a pas, repris possession du matériel, le locataire est seul responsable de tous risques de détérioration, de perte ou de destruction, quelle qu'en soit la cause, même si cette détérioration, perte ou destruction a pour origine un cas fortuit ou de force majeure. Le locataire est donc tenu d'assurer le matériel contre les risques de dommages, de vol, d'incendie, auprès d'une société d'assurances notoirement solvable pour la valeur conventionnelle d'assurance indiquée aux conditions particulières.

Le locataire devra fournir au bailleur au plus tard à la date de prise d'effet de la location et à chaque date d'anniversaire, un justificatif des assurances de responsabilité civile et de dommages, vol, incendie qu'il aura souscrites auprès d'une société d'assurances notoirement solvable.

3) Sinistres

En cas de sinistre survenu au matériel, le locataire doit en informer le bailleur par lettre recommandée sous 48 heures.

En cas de sinistre partiel, le locataire assure la remise en état du matériel à ses frais, et encaisse le montant de l'indemnité éventuellement perçue des sociétés d'assurances. Les loyers doivent être honorés sans interruption.

En cas de sinistre total, le contrat est résilié à la date du sinistre, et le locataire doit verser au bailleur une indemnité égale à la valeur actualisée (calculée au taux de l'intérêt légal connu au jour de départ de la location) des loyers HT restant dus et de l'option d'achat.

Le locataire doit régler cette indemnité dans les 60 jours de la date du sinistre. Au-delà de ce délai, s'y ajouteront des intérêts de retard calculés conformément aux dispositions ci-dessus.

4) Défaut d'assurance

Pour la part non couverte ou non indemnisée des risques, ou en cas de déchéance invoquée par les sociétés d'assurances, la responsabilité du locataire est pleine et entière.

MODIFICATION OU REMPLACEMENT OU MATÉRIEL*

Le locataire pourra, en cours de contrat, demander le remplacement de tout ou partie du matériel. Après accord express du bailleur, il sera procédé soit par voie d'avenant soit par voie de signature d'un nouveau contrat. Le montant des loyers sera modifié en fonction du matériel conservé et du nouvel équipement loué.

La durée du contrat pourra être modifiée en conséquence.

FIN DE LOCATION - PROMESSE DE VENTE - RESTITUTION DU MATÉRIEL

1) Au terme du contrat, le locataire pourra il sa convenance:

- **soit acquérir** le matériel en levant l'option d'achat dont le montant est fixé aux conditions particulières, sous réserve que toutes les obligations mises à sa charge dans le contrat aient été respectées et sans aucune garantie de la part du bailleur.

La propriété du matériel lui sera transférée après parfait paiement du prix ainsi que de toutes les sommes dues au titre du contrat.

- **soit restituer** le matériel à ses frais et en bon état d'entretien et de fonctionnement, et avec tous les documents techniques et/ou administratifs qui y sont attachés, frais de port et d'emballage, en tout lieu convenu entre les parties ou, à défaut d'entente, en celui indiqué par le bailleur. Les frais éventuels de remise en état en cas d'usure anormale ou de détérioration du matériel seront exigibles du locataire.

Le locataire devra faire connaître sa décision d'acquérir ou de restituer le matériel par écrit au moins deux mois avant l'expiration du contrat. A défaut d'avoir fait connaître expressément son choix dans ce délai, le locataire est réputé avoir opté pour l'acquisition du matériel dont le prix toute taxe comprise (TTC) est automatiquement prélevé le jour de l'échéance finale sur le compte désigné au bailleur.

Le choix du locataire ne pourra porter que sur la totalité du matériel désigné aux conditions particulières.

Tout retard dans la restitution du matériel soit au terme du contrat soit après résiliation, entraînera l'exigibilité d'une indemnité d'utilisation correspondant au terme locatif moyen calculé sur une base mensuelle (toute période commencée étant due en totalité) sans préjudice des poursuites que le bailleur pourrait engager à l'encontre du locataire.

RÉSILIATION

Résiliation

1) Le contrat sera résilié, si bon semble au bailleur:

a) Huit jours calendaires après l'envoi au locataire d'une lettre de mise en demeure recommandée avec avis de réception restée en tout ou partie sans effet pendant ce délai, et ce en cas d'inexécution par le locataire d'une des clauses ou conditions du présent contrat, non-paiement même partiel d'un loyer ou d'une prime d'assurance à son échéance, cessation d'activité ou d'exploitation, dissolution, mauvais entretien du matériel, défaut d'assurance ou de déclaration de sinistre.

b) De plein droit sans aucune formalité préalable, en cas de décès du locataire, personne physique.

2) Par lettre recommandée avec avis de réception adressée au locataire, sans mise en demeure préalable, dans les cas suivants:

- en cas de changement d'associé, d'associé commandité ou de membre, si le locataire est une société en nom collectif, une société civile, une société en commandite simple ou par actions un groupement d'intérêt économique ;

- en cas de changement d'actionnaire ou d'associé détenant seul ou avec d'autres la majorité des droits de vote aux assemblées ordinaires si le locataire est une société anonyme, une société par actions simplifiée, ou une société à responsabilité limitée.

3) Le locataire s'engage à informer immédiatement et par écrit le bailleur de tout événement entrant dans les cas prévus ci-dessus.

Intérêts de retard au jour de la résiliation, une indemnité en réparation du préjudice subi égale au montant total des loyers HT restant à échoir à la date de la résiliation majoré d'un montant égal à l'option d'achat.

Ces sommes sont majorées des frais et honoraires éventuels, même non répétables, rendus nécessaires pour obtenir la restitution du matériel et/ou assurer le recouvrement des sommes louées au bailleur.

4) En cas de résiliation du contrat pour l'un des motifs ci-dessus, le bailleur peut vendre le matériel loué sans avoir à soumettre préalablement le prix obtenu au locataire ou aux cautions. Après encaissement par le bailleur des sommes précisées ci-dessus et en cas de revente du matériel restitué, le bailleur remboursera au locataire, dans la limite de ces sommes et déduction faite de la clause pénale, la somme reçue de l'acquéreur diminuée de tous frais exposés par le bailleur.

CESSION

Le contrat peut être cédé par le bailleur au profit de tout tiers, notamment de tout organisme de crédit. Le locataire y consent expressément, et s'engage à régulariser tout document relatif à cette cession.

TAXES - FRAIS – IMPÔTS

1) Toute somme due au bailleur sera majorée de la TVA au taux en vigueur au jour de son exigibilité.

2) Tous frais, taxes, impôts, présents ou futurs, dus en raison de l'utilisation et de la location du matériel, sont à la charge exclusive du locataire. Toute somme versée à ce titre par le bailleur lui sera immédiatement remboursée par le locataire.

3) Le bailleur percevra des frais de dossier dont le montant est précisé aux conditions particulières et qui seront prélevés à la prise d'effet du contrat sur le compte désigné au bailleur.

4) Les frais de gestion liés à toute modification du contrat, notamment changement d'adresse, de domiciliation bancaire, demande de transfert, demande de duplicata (...) feront l'objet d'une facturation en fonction de la nature de l'intervention demandée. Les conditions en vigueur seront fournies au locataire sur simple demande de sa part.

INFORMATION DU BAILLEUR

Le locataire communiquera immédiatement au bailleur tout changement d'identité, de lieu d'exploitation ou de siège social. Le locataire s'engage également à fournir à première demande du bailleur ses dernières déclarations fiscales (toutes annexes) ainsi que tout renseignement comptable ou financier.

INDIVISIBILITÉ

Si le locataire a conclu d'autres contrats avec le bailleur ou l'une des sociétés de son Groupe, ceux-ci sont stipulés indivisibles. La résiliation de l'un d'eux entraînera de plein droit celle des autres et l'annulation de toute opération en cours, si bon semble au bailleur.

PUBLICITE

Le bailleur est chargé d'effectuer les formalités de publicité relatives au contrat conformément à la loi. Toutefois, conformément aux dispositions ci-dessus, tous les frais, droits et taxes y afférents seront supportés par le locataire.

CONTESTATIONS - ATTRIBUTION DE JURIDICTION

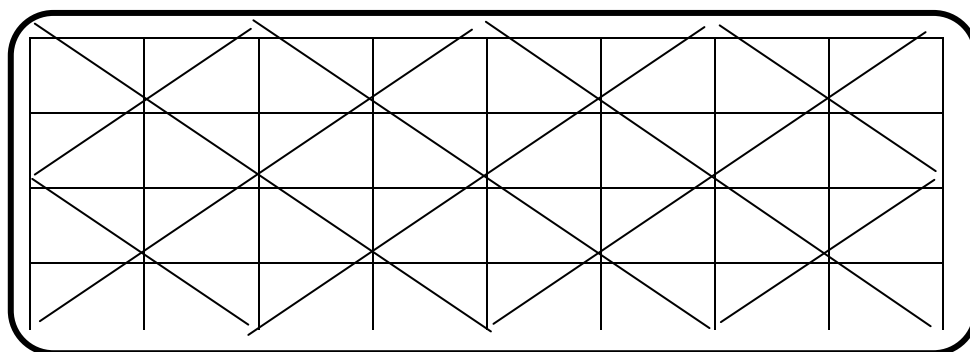
L'acceptation des présentes conditions oblige non seulement les parties mais encore leurs héritiers, ayant droit, successeurs et représentants légaux, Il y aura indivisibilité entre les héritiers du locataire, personne physique. Tout litige entre les parties concernant notamment l'interprétation ou l'exécution des présentes sera de la compétence du Tribunal de Commerce. Le contrat est régi par le droit malagasy.

ANNEXE 11 :

REGLES DU JEU DE FANORONA

Tracer un tableau de jeu

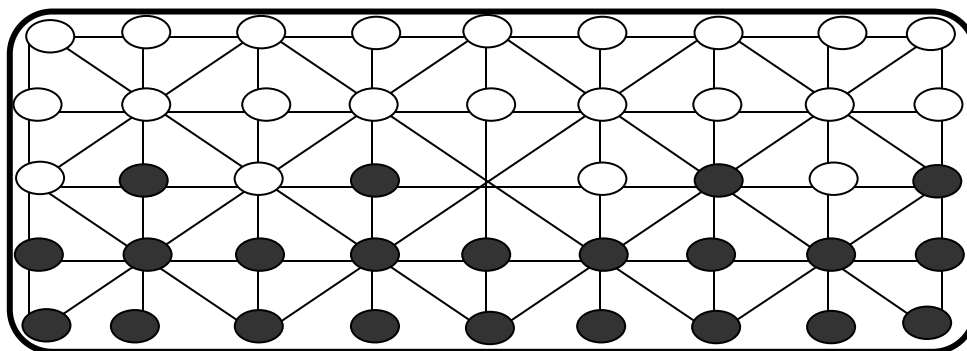
Il faut disposer un tableau composé de cinq rangs et de neuf colonnes (voir schéma ci-après).



Disposer et placer les 44 pions

Chaque joueur doit disposer 22 pions de mêmes couleurs ou mêmes attributs pour différencier de ceux de son adversaire. Comme il s'agit de deux joueurs, le total de pions nécessaires s'élève donc à 44. Ces pions sont placés sur les intersections sauf celle du milieu appelé « lapa » qui doit être laissée libre. Mais devant ce « lapa », il faut poser de face à face les pions des joueurs.

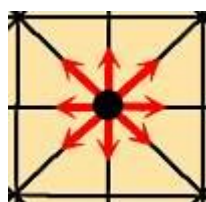
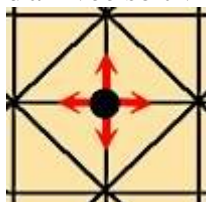
A noter que les pions à utiliser peuvent être des cailloux mais les joueurs peuvent prendre n'importe quel objet.



Commencer la première manche

Tirer au sort le joueur qui commence.

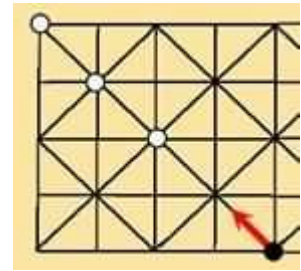
Capter les pions de l'adversaire : déplacer une des pièces, dans n'importe quelle direction, d'une intersection à une autre (en suivant les lignes) pourvu que le point d'arrivée soit vide.



Capturer des pions

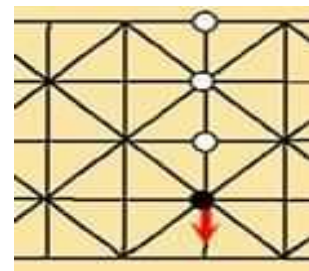
Par approche: un joueur déplace l'un de ses pions vers un ou plusieurs pions adverses alignés. Le joueur capture tous les pions de l'alignement

Dans l'exemple ci-contre le joueur noir prend les trois pions blancs



Par éloignement: un joueur déplace l'un de ses pions en s'éloignant d'un ou plusieurs pions adverses alignés. Le joueur capture tous les pions de l'alignement

Dans l'exemple ci-contre le joueur noir prend les trois pions blancs

**Jouer à la deuxième manche**

Remettre les pions comme lors de la première partie.

Mais:

- Le joueur victorieux de la première manche ne prend pas de pions à son adversaire tant qu'il lui reste plus de 5 pions sur le plateau de jeu.
- Le joueur ayant perdu la première manche ne prend les pions de son adversaire que 1 par 1 et ne peut pas enchaîner les prises, tant qu'il reste plus de 5 pions adverse sur le plateau de jeu.
- Lorsqu'il ne reste plus que 5 pions au vainqueur de la première manche, le jeu reprend normalement avec les règles de base.

NB :

- Ne pas capturer les pions d'un alignement interrompu.
- Au cours d'un même mouvement, il est possible d'enchaîner les prises avec le même pion, pourvu que celui-ci change de direction à chaque déplacement et qu'il ne repasse pas deux fois sur la même intersection.
- Notamment si l'un de ses pions permet une ou plusieurs captures, il n'est pas obligé de le déplacer. Il peut déplacer un autre pion qui ne rapporte rien.
- Quand un joueur arrive sur une intersection qui permet de capturer des pions adverses, il est obligé de les capturer. Par contre si lors d'un même déplacement il s'éloigne d'un groupe de pions et se rapproche d'un autre groupe il doit choisir quel groupe il capture (il ne peut pas capturer les deux).

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SCHÉMAS	viii
LISTE DES ENCADRÉS.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xi
GLOSSAIRE	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE :	
FONDEMENTS THÉORIQUES SUR LA	
« COOPÉRATION »	9
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	10
CHAPITRE I : CONCEPTS DE LA COOPÉRATION	11
Section1 : Historique : du taylorisme à l'école des relations humaines	11
1-1 La « coopération » fondée par TAYLOR.....	12
1-1-1 Le taylorisme et son apport aux méthodes de « coopération » au travail.....	12
1-1-2 La remise en cause de la « coopération » fondée par TAYLOR.....	14
1-2 La « coopération » dans l'école de relations humaines	16
1-2-1 L'évolution des relations humaines	17
1-2-2 Implication de la « coopération » au niveau des relations humaines .	22
1-2-3 La « coopération transversale » et la structure organisationnelle.....	24
Section2 : Constitution de la « coopération »	31
2-1 La « coopération » au sein d'un groupe	31
2-1-1 Définition du groupe et son interaction à la « coopération »	31
2-1-2 Constitution de la « coopération » au sein d'un groupe	33
2-1-3 Le groupe et le conflit	38
2-2 La « coopération » selon les théories des jeux	38
2-2-1 Les jeux non-coopératifs.....	39
2-2-2 Les jeux coopératifs.....	40
2-2-3 Une situation mixte	42
2-2-4 La meilleure stratégie : « donnant-donnant » selon AXELROD Robert	45
2-3 La « coopération » interentreprises	45
2-3-1 Les coordinations : hiérarchie, marché et coopération	45
2-3-2 La « coopération » inter firmes vue par RICHARDSON	47

2-3-3 Mutations des « coopérations » interentreprises.....	49
Section3 : Caractéristiques de la « coopération»	52
3-1 La « coopération organique »	52
3-2 La « coopération complémentaire »	54
3-2-1 Complémentarité des ressources individuelles	54
3-2-2 Rationalité calculatoire	56
3-3 La « coopération communautaire »	56
3-3-1 La « coopération communautaire » fondée sur l'identité sociale	57
3-3-2 Solidarité des individus.....	59
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES DE PROJET FONDÉE SUR LA	
« COOPÉRATION» DE L'EQUIPE	61
Section1 : Relation entre la gestion des risques et la « coopération »	61
1-1 La « coopération » lors du partage et du transfert des risques	62
1-1-1 La « coopération » dans le cadre du partage des risques	62
1-1-2 La « coopération » dans le cadre du transfert des risques	63
1-2 La « coopération » entre le principal-agent dans le contrat	66
1-2-1 La « coopération principal-agent » dans l'asymétrie d'information..	67
1-2-2 La « coopération principal-agent » en divergence d'intérêt	69
Section2 : La « coopération » au cours de la conduite du projet.....	72
2-1 La formation et l'apprentissage des membres de l'équipe de projet	72
2-2 La décentralisation du pouvoir au sein de l'équipe	75
2-2-1 Particularités de la décentralisation	76
2-2-2 Types d'unités décentralisées	76
2-2-3 Modalités pratiques de la décentralisation	78
2-2-4 Répartition du pouvoir entre le chef du projet et son équipe	80
2-3 La pratique de jeu coopératif	83
2-3-1 Motivation de l'équipe au travail.....	83
2-3-2 La responsabilisation ou l'empowerment	84
2-4 Le travail d'équipe en réseau.....	86
2-4-1 Equipes virtuelles : comment travailler en réseau ?	87
2-4-2 Outils de travail en réseau	88
2-5 La pratique du processus de management des Hommes	89
2-6 La pratique du processus de management stratégique	91
2-7 La pratique de la démarche « OVAR »	92
Section3 : La « coopération » lors du suivi et de l'évaluation du projet.....	93
3-1 La pratique du coaching de l'équipe	94
3-1-1 Eléments de base du coaching.....	94
3-1-2 Rôles du gestionnaire coach	96
3-2 La gestion de la compétence de l'équipe.....	98
3-2-1 Eléments de base de la compétence	98
3-2-2 L'acquisition et le transfert de compétences	99
3-2-3 Mobilisations des connaissances et des caractéristiques personnelles	100
3-3 La gestion de la performance de l'équipe.....	102
3-3-1 Système de gestion des performances.....	102
3-3-2 Planification de la gestion des performances.....	103

3-3-3 Analyses des performances.....	103
3-4 L'évaluation systématique.....	105
3-4-1 Méthode d'évaluation à 360 degrés	105
3-4-2 L'évaluation bidirectionnelle	106
3-4-3 Le système « B comme Bon sens »	106
3-5 Le contrôle de la gestion sociale	107
3-6 L'établissement d'un tableau de bord social	110
3-6-1 Bilan social : un document de synthèse	110
3-6-2 Mise en place du bilan social.....	111
3-7 La pérennisation de la « coopération ».....	113
DEUXIÈME PARTIE : LA GESTION DES RISQUES ET LA	
« COOPERATION».....	116
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	117
CHAPITRE I : LA GESTION DES RISQUES SANS ET AVEC « COOPERATION ».....	118
Section1 : Résultats sur la gestion des risques sans « coopération ».....	118
1-1 Résultats issus des entreprises	119
1-2 Résultats issus des fournisseurs.....	124
1-3 Résultats issus des établissements d'assurance	129
1-4 Résultats issus des bailleurs.....	135
Section2 : Résultats sur la gestion des risques avec « coopération ».....	141
2-1 Résultats issus des entreprises	141
2-2 Résultats issus des fournisseurs.....	149
2-3 Résultats issus des établissements d'assurance	155
2-4 Résultats issus des bailleurs.....	161
CHAPITRE II : ANALYSES DES RÉSULTATS	168
Section1 : Analyses des résultats faces aux hypothèses	168
1-1 Analyses des risques et de la «coopération»	168
1-1-1 Postulat sur les risques de projet	169
1-1-2 Postulat sur la « coopération ».....	171
1-2 Identification des risques	173
1-3 Analyses des probabilités des causes et des gravités des effets des risques... 177	
Section2 : La gestion des risques selon la méthode « ARPEGE » face à d'autres	
approches et recherches	188
2-1 La gestion des risques selon la méthode « ARPEGE »	189
2-1-1 Réduction de risque de contrepartie	189
2-1-2 Réduction de risque de dommage corporel et matériel	190
2-1-3 Réduction de risque d'objectifs.....	191
2-1-4 Réduction de risque de liquidité	192
2-1-5 Réduction de risque de marché.....	193
2-2 Commentaires sur quelques approches de réduction de risques	194
2-2-1 La réduction de risque de contrepartie.....	194
2-2-1-1 La sélection et la surveillance	194
2-2-1-2 Relation de clientèle à long terme.....	196

2-2-1-3	Conventions de crédit	199
2-2-1-4	Collatéral et dépôt de garantie	199
2-2-1-5	Rationnement de crédit	200
2-2-2	La réduction de risque sur les objectifs.....	201
2-3	Analyses des recherches sur la gestion des risques	204
2-3-1	La réduction des risques attachés à l'asymétrie d'information.....	205
2-3-2	La réduction des risques résultant des aléas externes	206
2-3-3	La réduction des risques liés au financement du projet	208
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE		212
CONCLUSION GÉNÉRALE		213
BIBLIOGRAPHIES		219
ANNEXES		229
TABLE DES MATIERES		310