

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux et schémas.....	III
INTRODUCTION	1
<u>1^{ère} PARTIE</u> : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	5
<u>CHAPITRE 1</u> : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE GEST.....	7
Section 1 : Historique, activités de l'entreprise GEST	7
Section 2 : Organigramme et commentaires.....	8
<u>CHAPITRE 2</u> : THEORIE GENERAL SUR LA GESTION DES RISQUES.....	11
Section 1 : Définitions et importance de la gestion des risques	11
Section 2 : Caractéristiques, typologie et classifications des risques.....	14
Section 3 : Processus de gestion des risques, place et mission du gestionnaire des risques.....	17
<u>2^{ème} PARTIE</u> : IDENTIFICATION DES RISQUES ET DE LEURS IMPACTS.....	24
<u>CHAPITRE 1</u> : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE.....	26
Section 1 : Diagnostic organisationnel.....	26
Section 2 : Diagnostic financier.....	28
Section 3 : Moyens techniques.....	32
<u>CHAPITRE 2</u> : ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE	33
Section 1 : Caractéristiques du marché.....	33
Section 2 : Orientations stratégiques de l'entreprise.....	36
Section 3 : Justification des orientations choisies.....	37
<u>CHAPITRE 3</u> : RISQUES POTENTIELS.....	39
Section 1 : Risques potentiels d'avant le décollage d'activité.....	39
Section 2 : Risques potentiels au moment du décollage d'activité.....	45
<u>3^{ème} PARTIE</u> : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	55
<u>CHAPITRE 1</u> : MESURES A PRENDRE POUR L'HORIZON « COURT TERME ».....	58
Section 1 : Mesures additives à l'organisation actuelle.....	58
Section 2 : Solutions relatives aux problèmes sur le plan financier.....	59
Section 3 : Réponses aux attentes du marché.....	61
<u>CHAPITRE 2</u> : MESURES A PRENDRE AU MOMENT DU DECOLLAGES D'ACTIVITE.	63
Section 1 : Refonte organisationnelle.....	63
Section 2 : Mesures à prendre pour garantir la réussite de la stratégie retenue.....	66
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	I

Remerciements

Nous tenons à témoigner notre gratitude envers Dieu, sans à Qui nous n'aurions pas atteint ce stade : ce mémoire représente à nos yeux l'aboutissement de nos études et la garantie d'un avenir meilleur. La réalisation de ce travail ne fut possible sans la contribution de nombreuses personnes qui nous ont prêté de près et de loin leur conseil, aide et recommandations. A tous ceux qui ont tendu la main pour nous soutenir dans l'élaboration de ce mémoire, nous leur adressons nos vifs remerciements.

Nos vifs remerciements s'adressent en particulier à :

- Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA ORIGENE, Maître de conférences, Chef de Département Gestion de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Madame RAVALITERA Faraso, Enseignant chercheur au sein du département Gestion, directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Maître de conférences notre encadreur pédagogique qui, malgré ses multiples obligations s'est montrée constamment disponible ;
- Tous les enseignants du département Gestion pour nous avoir transmis des connaissances et des compétences et ainsi que tous les membres du personnel administratif ;
- Madame NOROVOLOLONARIVO Raharimampianina Evelyne, Gérante de l'Entreprise GEST pour nous avoir permis d'effectuer notre stage pratique au sein de la société et pour son encadrement professionnel, et suivi quotidien
- Aux membres de jury qui nous font honneur de juger ce travail.

Enfin, nous ne pourrions pas passer sous silence la contribution de nos parents, frère et sœur, ainsi que notre grande famille qui nous ont soutenu moralement et financièrement pour l'élaboration de notre mémoire.

MERCI A TOUS !

LISTE DES ABREVIATIONS

COMESA: Common Market of Eastern and Southern of Africa

SADC : Southern African Development Community

CARE: Cooperative for Assistance and Relief Everywhere

IRSA : Impôts sur les Revenus des Salariés

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

OSIE : Organisme Sanitaire Inter-Entreprise

IR : Impôts sur les Revenus

AFNOR : Association Française de NORmalisation

ENS de Cachan : Ecole Normale Supérieure de Cachan

RBS : Risk Breakdown System

SWOT: Strength Weakness Opportunity Threats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Structure des charges de l'entreprise GEST.....	28
Tableau 2 : Evolution de la trésorerie.....	30

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme de l'entreprise GEST.....	9
Schéma 2 : Processus de la gestion des risques selon la CARE.....	17
Schéma 3 : Processus de la gestion des risques	18
Schéma 4 : Organigramme prévisionnel de l'entreprise GEST.....	63

INTRODUCTION

Depuis quelques années, du fait de la mondialisation, une tendance traduite par la disparition progressive des barrières économiques transformant les marchés longtemps servis par les entreprises nationales et en marchés ouverts à l'international, a été fortement observée de par le monde. Ceci résulte de l'intégration massive des pays au sein des communautés régionales (exemple : la SADC, la COMESA) et de la signature de nombreux accords bilatéraux d'ordre économique. Des investissements massifs de capitaux étrangers s'en étaient suivis. Cette tendance a fait qu'une grande variabilité d'offres caractérise bon nombre de marchés jouissant de la libre concurrence. Cela est d'autant profitable pour les consommateurs qui disposent, désormais, d'un large choix par rapport aux meilleurs moyens de satisfaire leurs besoins individuels, qui par la suite, favorise leur frivolité c'est-à-dire l'infidélité des consommateurs par rapport à une marque ou à un produit d'une marque du fait qu'ils agissent rationnellement, en restant toujours attentifs au lancement de nouveaux produits ou à l'amélioration apportée aux anciens, qui, de forte chance, les satisferont encore plus et de ce fait, les poussent à changer leurs habitudes de consommation.

L'infidélité des consommateurs provoque, au sein d'un marché, une instabilité au niveau, tant de la place de chaque entreprise qui s'y œuvre (exemple : leader, suiveurs, ...) que sur leur nombre, dans la mesure où cela conduit à une intensification des actions de la concurrence pour s'y développer ou même pour s'y maintenir. De ce fait, aucun avantage n'est acquis pour une entreprise. La sécurité quant à sa survie relève donc d'un combat continu.

De plus, au cours du temps, des changements surviennent toujours au niveau des environnements respectifs des entreprises. Ces changements leur sont hors de contrôle. Ils résultent notamment des changements réglementaires ou des orientations gouvernementales, essentiellement d'ordre économique. Ces changements, quand ils surviennent, forcent les entreprises à s'adapter et à opérer des changements en interne.

Pour certains cas, cette adaptation se limite à un ajustement de certains éléments de l'organisation en corrigeant, par exemple, simplement le taux pour le calcul de l'IRSA; pour d'autres, nécessite un remaniement stratégique et de ce fait requiert du temps pour les planifications et une intervention financière plus ou moins importante. Dans ce cas, ces changements constituent des complications au niveau de la gestion des entreprises. La capacité d'adaptation n'est pas identique aux entreprises compte tenu des ressources qu'elles peuvent édicter. La survie peut être remise en cause pour ceux qui n'avaient pas investi assez en terme d'efforts d'adaptation ou pour ceux qui ne les avaient pas fait au moment opportun.

Par conséquent, l'entreprise doit en permanence assurer sa sécurité en la création de valeurs additives sur tous les plans et en anticipant, dans le but de se maintenir et de se créer une chance de se développer au niveau du marché.

A ce titre, l'entreprise doit, notamment, identifier les menaces qui pèsent sur elle, évaluer leurs importances et se montrer « proactive » par rapport à ces menaces c'est-à-dire les prévoir pour prendre au moment opportun les mesures permettant de ne pas avoir à subir leurs conséquences ou au moins, de limiter leurs impacts, de façon à garantir sa survie.

La gestion des risques constitue une garantie de sécurité par rapport à la survie d'une entreprise dans la mesure où elle permet la maîtrise des risques, aussi bien stratégiques qu'opérationnels, qui pèsent sur elle, et parallèlement constitue une assurance de la réussite de ses plans d'action et de l'efficacité de ses décisions, orientés vers le principal objectif de l'entreprise, qui est la pérennisation de ses affaires.

Comme toutes entreprises, GEST connaît un certain nombre de risques aussi bien d'ordre stratégique qu'opérationnel, d'autant plus que c'est une entreprise récente qui s'est inscrite dans un marché pour lequel les perspectives de croissance se voient optimistes et qui ne requiert relativement pas d'importants investissements.

L'objectif de ce mémoire, intitulé «La gestion des risques avant et au moment du décollage d'activités d'une entreprise prestataire de service», est donc d'apporter un outil d'aide à l'identification, à tout moment, des risques potentiels qui menacent une entreprise prestataire de services, et d'aide au choix des mesures destinées à leur maîtrise.

Afin d'apporter une contribution efficace au développement de l'entreprise GEST, par le biais de ce mémoire, il nous a fallu faire un stage, dans notre cas durant trois mois, à travers lequel nous avons pu connaître les réalités de l'entreprise portant sur ses procédures, ses activités, son marché et sur ses orientations stratégiques. De plus, le stage nous a permis de côtoyer les différents responsables de l'entreprise, ce qui nous a permis d'avoir en connaissance, leurs craintes respectives, assorties d'idées, par rapport au développement de l'entreprise. Aussi, avons-nous complété l'appréciation de la réalité du marché par une observation sur terrain des pratiques de la concurrence comme leur actions relevant de la relation publique, leurs capacités techniques, la technologie qu'ils emploient. Les conseils pratiques des encadreurs pédagogique et professionnel ont également été primordiaux pour l'avancement de notre recherche. Enfin, un appui théorique, fruit des consultations d'ouvrages et des recherches sur Internet, a été nécessaire afin d'affiner notre recherche.

Le mémoire comportera trois parties. La première partie présente le cadre général de la recherche. Elle traite en premier lieu, la présentation de l'entreprise GEST qui nous permettra d'avoir une base de connaissance sur la réalité de l'entreprise à travers la connaissance de son historique, de sa principale activité et activités annexes ainsi qu'à travers son organigramme.

En second lieu, nous allons étudier la théorie générale sur la gestion des risques. Ce chapitre nous permet d'appréhender ce qu'est la gestion des risques. Nous exploiterons ces différentes théories afin d'affiner nos analyses pour une identification efficace des risques potentiels ainsi que pour la recherche de solutions appropriées.

La deuxième partie nous permettra d'identifier les risques potentiels de l'entreprise GEST ainsi que de leurs impacts en effectuant successivement un diagnostic de la situation actuelle, portant sur le plan organisationnel, que technique et financier, et une analyse des orientations stratégiques d'avant et au moment du décollage d'activité de l'entreprise.

La troisième partie consiste à proposer des solutions, pour l'horizon «court terme» et au moment du décollage d'activité de l'entreprise c'est-à-dire suivant les deux temps sur lesquels notre étude sera faite. Ces solutions proposées sont destinées à la sécurisation de l'exécution de la stratégie de l'entreprise ainsi que de ses opérations en se portant sur toutes les principales fonctions de l'entreprise allant de l'aspect organisationnel jusqu'au marketing en passant par les finances.

PREMIERE PARTIE

CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE

Toute entreprise présente une spécificité qui la différencie des autres. Cela peut être l'environnement dans lequel elle s'insère, le mode de gestion et les organisations mises en application, son personnel. Logiquement, il est inadapté de transposer la clé de la réussite d'une entreprise à une autre même si les deux œuvrent, par exemple, au sein d'un même marché ou adoptent le même style de gestion.

Une étude spécifique doit alors être menée pour apporter des solutions plus efficaces aux problèmes d'une entreprise donnée. Pour ce faire, il est primordial d'établir une base d'orientation de l'étude en procédant, au préalable, à une collecte d'informations générales sur l'entreprise. En effet, la possession de ces informations facilite l'établissement d'un plan d'étude adapté plus ou moins à la spécificité de l'entreprise concernée et de ce fait, permet d'identifier efficacement ses problèmes. Aussi, il s'avère nécessaire d'avoir une connaissance plus ou moins parfaite des problèmes qui se posent en se basant entre autres sur les théories leurs afférentes.

Cette première partie comprend deux chapitres qui se porteront successivement sur la présentation de l'entreprise GEST et sur la théorie générale sur la gestion des risques.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE GEST

Le présent chapitre essaiera de nous présenter l'entreprise GEST à travers trois sections à savoir l'historique de l'entreprise, ses activités et son organigramme.

Section 1: Historique, Activités de l'entreprise GEST

1.1 Historique de l'entreprise

L'entreprise GESTION DE L'EMPLOI ET SERVICES TEMPORAIRES, en abrégé GEST est une entreprise individuelle au capital de 2 millions d'ariary, sise au lot IVD 56 Behoririka, qui est d'ailleurs son siège social, a été créée le 26 septembre 2008 par son actuelle gérante propriétaire Madame NOROVOLOLONARIVO Raharimampianina Evelyne.

Ayant une grande expérience du marché, l'initiative de création de GEST vient de la connaissance de la gérante du secteur mais aussi du fait qu'elle a su s'entourer de personnes ayant une grande expérience des activités de démarrage de l'entreprise avant sa création même.

L'entreprise a placé ses premiers agents de sécurité à sa date de création même, ses premiers cadres supérieurs et autres personnel de service quelques temps après. Compte-tenu de son niveau d'activité actuel, le démarrage de GEST est aussi et même beaucoup le doute quant à sa future fulgurante.

1.2 Activités de l'entreprise

A son début, l'entreprise prévoit de n'œuvrer que dans trois domaines d'activités à savoir :

- La gestion externe du personnel
- Le recrutement
- Le placement

1.2.1 La gestion externe du personnel

La gestion externe du personnel est la principale activité de l'entreprise. Elle consiste pour le prestataire à fournir des Hommes qui vont travailler pour le compte des clients mais elle prend en charge les obligations légales et administratives leur afférentes comme le calcul et le paiement de l'IRSA et des cotisations versées aux organismes sociaux.

1.2.2 Le recrutement

L'activité «recrutement» consiste à effectuer, pour le compte des clients, les tâches leur permettant de voir se présenter les candidats potentiels pour un poste mais aussi, de faire le meilleur choix des candidats. Quelques fois, le prestataire prolonge ses prestations en donnant des conseils utiles à l'intégration des personnes choisies par les clients.

1.2.3 Le placement

Cette activité consiste pour le prestataire à rechercher des postes auprès de ses partenaires qui conviendront aux personnes qui se présentent à lui. Pour cette prestation, son partenaire et la personne à placer sont, tous les deux, considérés comme des clients puisque chacun va devoir payer un certain montant quand le contrat sera signé.

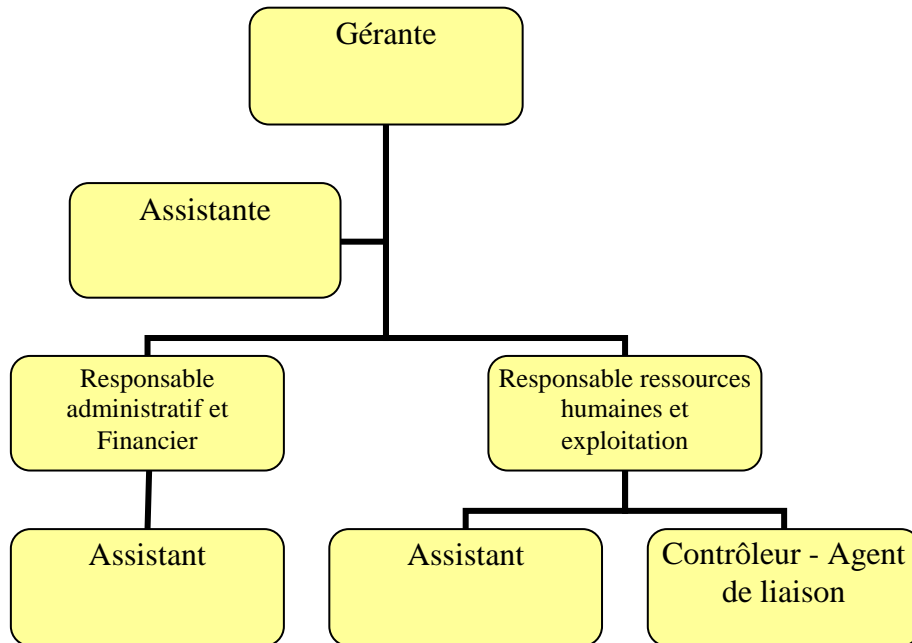
Section 2: Organigramme et commentaires

Cette section est destinée à la présentation de l'organigramme de l'entreprise qui sera assortie de commentaires

2.1 Présentation

L'organigramme actuel de l'entreprise sera présenté à la page suivante:

Schéma 1: Organigramme de l'entreprise GEST



Source: Entreprise GEST–Septembre 2009.

2.2 Commentaires

Les missions de chaque unité de l'organigramme présenté ci-dessus sont définies comme suit :

- La **gérante** prend toutes les décisions d'ordre stratégique sur proposition des différents responsables ; elle s'occupe aussi des actions commerciales (prospections, établissement des documents d'offre de prestation,.) et approuve les décisions des différents responsables relatives aux opérations courantes.
- L'**assistante** auprès de la **gérante** s'occupe, pour elle, du classement et de la préparation des dossiers courants (lettres administratives,.) et gère son emploi du temps.

- Le responsable administratif et financier assure la disponibilité, à tout moment, des informations financières et aussi de l'acquittement des obligations de l'entreprise vis-à-vis de l'administration fiscale et organismes sociaux. Le respect des échéances de règlement, que ce soit par rapport aux clients ou aux fournisseurs, relève de sa responsabilité
- Le responsable «ressources humaines et exploitation» prépare dans les meilleures conditions l'acquisition et la prise de fonction des personnes à placer auprès des clients. Il prend en charge les organisations relatives aux postes (rotation, remplacement, .)
- L'assistant auprès du responsable administratif et financier s'occupe des saisies comptables et des classements des pièces justificatives.
- L'assistant auprès du responsable «ressources humaines et exploitation» a pour principales tâches d'aider son supérieur dans les traitements (tri, classement, .) relatifs aux dossiers existants et reçus
- Le contrôleur-agent de liaison assure la communication entre le siège et les postes. Il contrôle aussi la présence et le respect des règlements comportementaux au niveau des postes

Après avoir présenté globalement la société GEST à travers les trois sections de ce chapitre à savoir l'historique de l'entreprise, ses activités et son organigramme, essayons d'élucidier la notion de gestion des risques, à travers le chapitre suivant.

CHAPITRE 2: THEORIE GENERALE SUR LA GESTION DES RISQUES

Le présent chapitre essaiera de nous clarifier la notion de la gestion des risques à travers trois sections qui se porteront successivement sur les définitions et importance de la gestion des risques, suivie de celle qui parlera des caractéristiques, typologie et classification des risques, et la dernière section s'adonnera à la présentation du processus de gestion des risques et de la place et mission du gestionnaire des risques.

Section 1: Définitions et importances de la gestion des risques

1.1 Définition de la gestion des risques

La gestion des risques a existé depuis longtemps dans le monde entrepreneurial mais se limitait au niveau opérationnel à travers le contrôle interne. Depuis quelques années, force est de constater qu'elle s'applique dans de domaines plus vastes en entreprise. Pour mieux cerner cette notion, il s'avère essentiel de définir en premier lieu le « risque ». Pour ce faire, trois définitions ont été retenues: celle de l'AFNOR, de POUMADERE et la définition donnée par Craig CHURCHILL et Dan COSTER.

Conformément à la norme FDX50-117 de l'AFNOR : « Le risque est un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs d'une entité »¹.

Selon POUMADERE : « Les risques constituent une menace pour les êtres humains et ce à quoi ils sont attachés. Associée à la notion d'événement, le risque se définit comme une entité à deux dimensions : probabilité d'une part et conséquence(s) d'autre part. Mesure d'un danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences. »².

Craig CHURCHILL et Dan COSTER quant à eux, donnent une définition plus simple tout en étant pertinente : « Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités d'une entité mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés »³.

Inspirées plus ou moins des définitions précédentes, nombreuses définitions de la « gestion des risques » se sont vues naître.

Ainsi selon BOUYSSOU J, la gestion des risques est : « Un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques qui pèsent sur la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible »⁴.

¹ Afnor, Management du risque approche globale, 2002, p.15

² Cours dispensé à l'E.N.S. de Cachan : Aspects organisationnels et démocratiques de la gestion des risques pour la santé et l'environnement

³ CHURCHILL C et COSTER D., Manuel de gestion des risques en microfinance. CARE, 2006, p.2

⁴ BOUYSSOU, Théorie générale du risque, Economica, 2005, p.42

L'AFNOR définit la gestion des risques par ses objectifs : il s'agit de « décider et de mettre en œuvre un plan de traitement des risques identifiés et évalués et de faire un suivi de ces risques »⁵.

Quant à Craig CHURCHILL et Dan COSTER, ils définissent : « la gestion des risques est la prise des risques calculés. Elle réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait »⁶.

1.2 Importance de la gestion des risques

Toute entreprise humaine connaît des risques. Une péjoration s'attache aux risques les appréhendant comme un élément négatif.

Mais il ne faut pas occulter la dimension positive de la prise de risque, dans la mesure où elle permet de progresser et d'innover. Ainsi par exemple, une entreprise peut décider de traiter avec une entreprise nouvellement créée pour laquelle il est difficile d'évaluer la solvabilité. L'entreprise décide néanmoins de traiter avec elle malgré cette incertitude parce que cela peut lui rapporter considérablement à terme au point de dépasser la valeur d'une entreprise qui paraît être solvable à l'heure actuelle. Si l'entreprise n'aurait pas pris le risque, cela aurait engendré un énorme coût de renonciation.

Cependant, une prise de risque aveugle pourrait menacer la pérennité d'une entreprise. Il y a lieu donc de trouver l'équilibre qui permettra à une entreprise de progresser tout en assurant sa sécurité. C'est dans cette optique que s'inscrit la gestion des risques car elle permet de « prendre des risques calculés ».

⁵ Management du risque approche globale. Afnor, 2002, p.20

⁶ CHURCHILL C et COSTER D, Manuel de gestion des risques en microfinance. CARE, 2006, p.2

Section 2: Caractéristiques, typologie et classifications des risques

Cette section est consacrée à la présentation de respectivement, les caractéristiques, les typologies et les classifications des risques.

2.1 Les caractéristiques des risques⁷

Un risque se caractérise toujours par trois aspects :

- son fait générateur,
- sa manifestation, et
- ses conséquences.

2.1.1 Le fait générateur

Le fait générateur encore appelé le facteur de risques est selon le Ministère de Défense Nationale et des Forces Canadiennes «une circonstance ou un environnement qui aggravera les risques liés à l'exécution d'une tâche donnée». Il peut être le fait de l'Homme, un événement naturel, un concours de circonstance ou le fait du prince.

2.1.2 Sa manifestation

C'est la manière par laquelle le risque se fait connaître. Un risque survient toujours par étapes et l'impression de les voir venir par surprise vient du fait que la durée séparant les étapes est trop courte ou que l'on n'y a pas fait attention auparavant.

2.1.3 Ses conséquences

Au niveau d'une entreprise, les conséquences des risques engendrent des faits qui ont un impact plus ou moins favorable sur l'entreprise à savoir des pertes (Financière et matérielle par exemple), des coûts supplémentaires, détérioration de son image de marque.

⁷ Giddens A., <http://www.lse.ac.uk/Giddens/lectures.htm>

2.2 Les typologies des risques

Il est nécessaire de distinguer deux types de risques auxquels une entreprise peut être confrontée :

- les risques spéculatifs, qui sont l'essence même de l'entreprise : investir des capitaux dans une nouvelle usine, se lancer sur de nouveaux marchés, lancer un nouveau produit, etc. Ces prises de risques sont conscientes, et elles ont pour objet d'engendrer un profit.
- les risques purs, traditionnellement définis comme étant le résultat du hasard. Ce sont des événements (ex : incendies, explosions, etc.) engendrés par l'activité de l'entreprise qui se réalisent à la suite de concours de circonstances et sur lesquels il est possible d'agir de manière préventive

2.3 Classification des risques

Les risques peuvent être classés de la façon suivante :

- selon leur niveau de gravité,
- selon leur niveau de maîtrise et,
- selon les niveaux de décision leur afférents.

2.3.1 Classification des risques selon leur niveau de gravité

Selon l'ampleur de leurs conséquences, les risques peuvent être qualifiés de :

- risques mineurs : ce sont des risques à impact non significatif comme la panne de quelques minutes d'une machine,
- risques à impact significatif comme la perte d'un client de référence et,
- risques catastrophiques : ce sont des dangers comme la faillite par exemple.

2.3.2 Classification des risques selon les niveaux de décision leur afférant

Se référant au niveau de décision auquel un risque est lié, on peut le qualifier de risque stratégique ou opérationnel.

- les risques stratégiques : Menacent la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.
- les risques opérationnels : Font suite à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation de service dans le cours ordinaire des opérations d'une firme, ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs.

2.3.3 Classification des risques selon la difficulté de leur maîtrise

En entreprise, la difficulté au niveau de la maîtrise des risques s'apparente à la possibilité d'action sur leur fait générateur : on ne peut par exemple intervenir face à un changement de Loi mais on peut agir face à l'inefficacité du contrôle interne, principale source des risques opérationnels. Ainsi, on a :

- les risques internes par rapport auxquels l'entreprise a une large marge d'action puisque leur fait générateur résulte d'une mauvaise décision prise en interne et,
- les risques exogènes ou externes dont les faits générateurs sont difficiles à contrôler, de ce fait, seule une décision d'adaptation et d'atténuation de leur conséquence paraît envisageable.

Section 3 : Processus de gestion des risques, place et mission du gestionnaire des risques

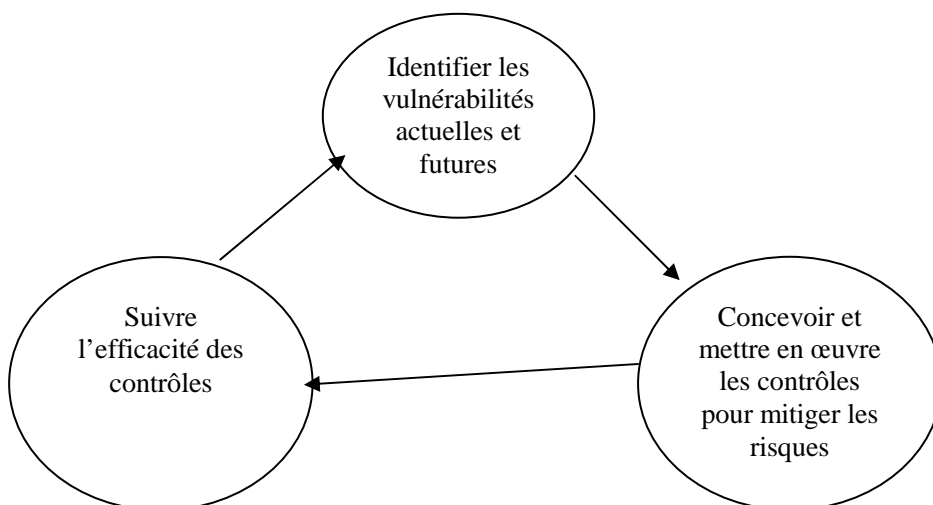
Cette section présentera successivement le processus de gestion des risques, puis la place et mission du gestionnaire des risques.

3 1 Processus de gestion des risques

Les entreprises ne s'exposent pas aux mêmes risques puisque leur vulnérabilité, ainsi que l'environnement dans lequel elles s'insèrent se différent. Ces derniers évoluent aussi dans le temps et font exposer une entreprise à une grande variabilité de risques au cours de son existence.

C'est pour cela que la gestion des risques doit être un processus continu. Ainsi par exemple, on a choisi d'entamer notre recherche en deux temps (celui d'avant et celui à partir du collage d'activité) puisque les risques varient sensiblement selon l'étape de développement d'une entreprise.

De nombreux ouvrages s'expriment sur le sujet et en ont plus ou moins d'idées communes : la CARE définit par exemple la gestion des risques comme un processus à trois étapes comme le montre le schéma qui suit :



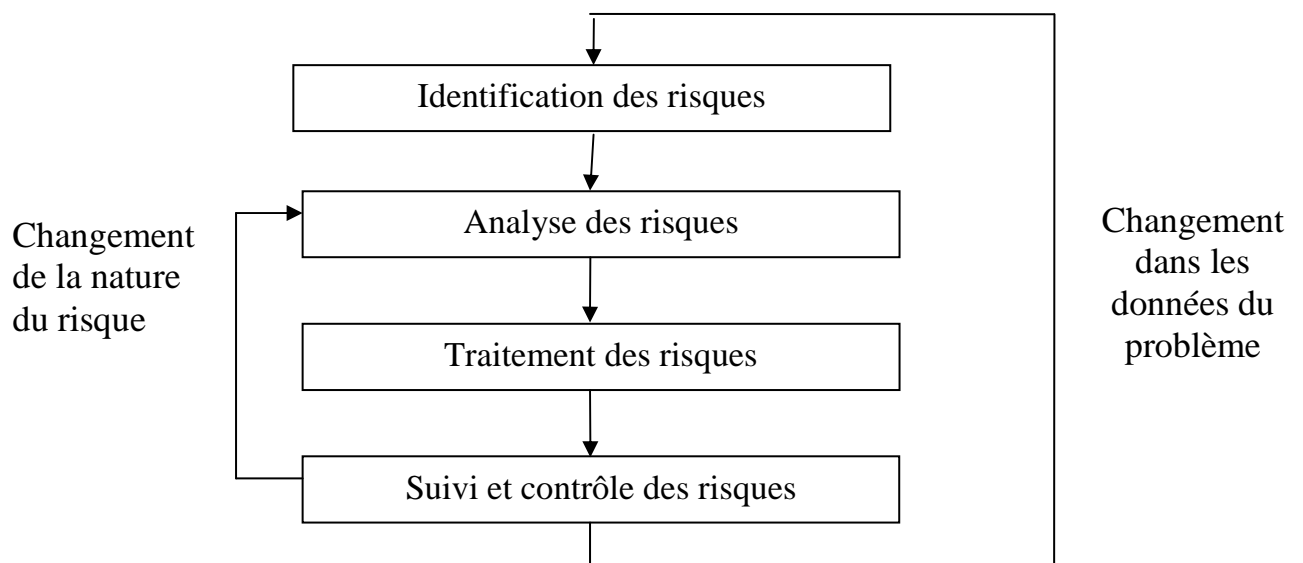
Source : manuel de gestion des risques CARE 2006

Cette démarche itérative suscite quelques remarques : elle a été simplifiée et ne nous renseigne pas sur certaines tâches intermédiaires aussi importantes qu'ont identifiées d'autres auteurs.

Ainsi, il s'avère primordial d'intégrer la notion de «priorisation» des traitements des risques et ce selon leur importance.

Ce processus peut se schématiser comme suit :

Schéma 3 Processus de la gestion des risques



Source: www.sei.cmu.edu/seihome.html

3.1.1 Identification des risques

Cette étape est primordiale dans le processus de gestion des risques puisqu'elle conduit à la connaissance exhaustive des risques potentiels qui pèsent sur une entreprise. Pour ce faire, faire appel à différentes méthodes s'avère plus efficace pour identifier les risques d'ordre stratégique et ceux d'ordre opérationnel.

3.1.1.1 Identification des risques stratégiques : combinaison de la méthode de HILLSON⁸ avec l'analyse SWOT

HILLSON a proposé une structuration des risques sous forme d'une arborescence en définissant un Risk Breakdown Structure (RBS) pouvant être assimilé à un arbre de risques. L'arbre permet de passer d'un risque à la connaissance des problèmes (eux-mêmes étant des risques) qui pourront l'engendrer.

Nous avons donc à la fin un enchaînement de risques avec au début, par exemple pour notre cas d'espèce, ceux relatifs aux orientations stratégiques de l'entreprise sur les deux temps sur lesquels notre étude est faite (Avant et au moment du décollage d'activité).

La méthode de HILLSON permet de recenser, dans une proportion proche de l'exhaustive, les risques que peuvent encourir une entreprise, compte tenu de ses orientations stratégiques, mais ne suffit pas pour connaître les risques auxquels elle s'expose réellement.

Ainsi, nous avons choisi de la compléter avec une méthode d'analyse des forces-faiblesses-opportunités-menaces d'une entreprise appelée l'analyse SWOT pour identifier les risques auxquels s'exposent l'entreprise objet de notre étude.

3.1.1.2 Identification des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont ceux qui concernent les opérations courantes d'une entreprise. De ce fait ils sont l'objet du contrôle interne. Leur existence résulte donc de la défaillance du système du contrôle interne à remplir les objectifs à savoir la qualité des informations, la protection du patrimoine, l'efficacité des opérations, le respect des réglementations en vigueur.

Identifier les risques opérationnels revient de ce fait à évaluer le système de contrôle interne et à évaluer les risques sur l'efficacité de l'opération courante, ceux relatifs à la qualité des informations, les risques de vol, d'oubli et d'erreurs et enfin ceux liés au non respect des réglementations en vigueur.

⁸ D. Hillson., The risk breakdown structure (RBS) as an aid to effective risk management , Fifth European Project Management Conference (actes), 2002

3.1.2 Analyse des risques

L'analyse des risques est une étape aussi importante dans le processus de gestion des risques. A ce stade, l'analyse portera sur :

- la gravité et la fréquence des risques et
- les liens entre les différents risques recensés.

3.1.2.1 La criticité

C'est une notion d'évaluation des risques permettant de les hiérarchiser et ainsi d'hiérarchiser leur traitement. En effet, il ne faut pas accorder la même importance et de ce fait le même effort dans le traitement des risques puisqu'ils ne présentent pas les mêmes dangers. La criticité facilite la hiérarchisation des risques en considérant deux déterminants :

$$\text{Criticité} = \text{gravité} \times \text{fréquence}$$

3.1.2.2 Liens entre les risques identifiés

Après avoir inventorié les risques, il faut effectivement établir leur lien puisque :

- d'abord cela permet d'asseoir la gravité d'un risque puisqu'un risque qui entraîne un autre est plus dangereux qu'un risque isolé,
- ensuite cela facilitera la recherche d'une solution d'ensemble

Nous pouvons les établir simplement en analysant l'arbre des risques et réfléchir sur leurs liens probables. Situer les types de lien selon une échelle de gravité, par exemple de un à trois, s'avère aussi indispensable pour une étude efficace.

3.1.3 Le traitement des risques

Les principaux moyens utilisés pour traiter les risques sont:

- la prévention et la
- la protection.

La prévention repose sur des méthodes et une organisation interne autrement dit à travers le système de contrôle interne.

Elle permet de maîtriser les risques opérationnels en réduisant la fréquence de leur survenance.

La protection repose sur des investissements et éduite la gravité d'un sinistre s'il survenait. En entreprise, elle consiste à prendre des décisions prenant la forme de mesures de sécurité et qui va intégrer la stratégie pour limiter les risques s'y liant.

3.1.4 Le suivi et le contrôle des risques

Etant en évolution constante, les risques qu'encourt une entreprise doivent être surveillés et revus périodiquement.

Le suivi des risques doit être fait à chaque événement majeur et à intervalle régulier. Pour ce faire, il faut établir un tableau de bord et s'en servir aussi pour la survenance des risques.

Les risques doivent aussi être analysés périodiquement pour voir s'ils n'ont pas changé de nature.

L'identification de nouveaux risques est logiquement la boucle du processus itératif de gestion des risques.

3.2 Place et missions du gestionnaire des risques

3.2.1 Place du gestionnaire des risques

Toutes les entreprises ne disposent pas aujourd'hui d'un gestionnaire des risques. Cette fonction existe en général dans les grands groupes, au sein desquels il est primordial d'adopter une politique globale et commune de gestion des risques, dans le but de garder une certaine cohérence vis-à-vis de l'image de marque, mais aussi de minimiser les coûts.

Ainsi, les petites et moyennes entreprises devraient également confier à l'un de leurs responsables la mission de gérer les risques de l'entreprise, c'est-à-dire de protéger l'ensemble du patrimoine (matériel, intellectuel et humain) de l'entreprise.

Le recrutement d'un gestionnaire de risques professionnel à temps partiel pourrait apporter une réponse aux PME disposant d'une assise financière importante.

Pour les autres, cela supposera de donner une formation à l'un des responsables déjà en place.

Pour avoir une vision globale sur les risques de l'entreprise, il est préférable que le gestionnaire de risques soit relativement indépendant des fonctions immédiatement opérationnelles.

3.2.2 Mission du gestionnaire des risques

La mission du gestionnaire de risques consiste à donner à la direction des outils d'aide à la décision, pour arbitrer entre les différentes priorités, afin de préserver l'ensemble des ressources, dans un souci d'optimisation économique.

Plus précisément, cela consiste à :

- identifier les risques majeurs susceptibles d'affecter l'entreprise dans son patrimoine et son résultat et
- fournir, à tous les niveaux de l'entreprise, l'encadrement technique et la formation nécessaire pour les réduire

Le deuxième chapitre nous a permis de clarifier la notion de la gestion des risques en ayant passé par trois sections montrant les définitions et importance de la gestion des risques ; les caractéristiques, typologie, et classifications des risques et le processus de gestion des risques, place et mission du gestionnaire des risques.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie nous a permis d'acquies une connaissance générale de l'entreprise GEST à travers son historique, ses activités et son organigramme, ainsi que de cerner la notion de la gestion des risques. Le premier chapitre destiné à la présentation de l'entreprise nous renseigne, entre autres, sur la taille de l'entreprise ainsi que sur les défis que l'entreprise va devoir relever pour pouvoir se développer compte tenu de sa taille et du fait que ce sont des services c'est-à-dire des produits intangibles qu'elle vend. Cela peut en effet compliquer l'insertion de l'entreprise GEST au niveau de son marché dans la mesure où la qualité, clé de toute réussite, n'est pas appréciable avant l'exécution des services. Compte tenu de ces réalités, une certaine présomption s'installe en rapport avec l'existence de risques qui pourraient hypothéquer l'avenir de l'entreprise. Ceci nous incite à renforcer notre connaissance théorique de la gestion des risques pour être plus efficace au niveau de leur maîtrise, s'il s'avère que notre présomption soit fondée. Ces théories nous renseignent sur l'existence permanente des risques et, de par le processus de gestion des risques, nous incitent à faire une évaluation perpétuelle des risques.

DEUXIEME PARTIE

IDENTIFICATION DES RISQUES ET DE LEURS IMPACTS

Toute entreprise humaine connaît des risques. Néanmoins, ils ne représentent pas les mêmes dangers. De ce fait, il existe des catégories de risques aux quels il faudrait porter plus d'attention que d'autres. C'est d'autant plus applicable aux entreprises : il existe des risques plus dangereux que d'autres puisqu'ils hypothéqueraient sérieusement la survie des entreprises. Aussi, au cours du temps, les risques peuvent-ils changer de nature. Ainsi, un risque qualifié de mineur à un moment donné peut se transformer et devenir un, dont les conséquences sont les plus à craindre. Leur maîtrise devient à ce titre une priorité pour une entreprise. Avant l'évaluation des dangers que représentent les risques, il est tout à fait indispensable de lister, dans une mesure proche de l'exhaustive, les risques qui menacent une entreprise. Seuls ceux qui représentent de vraies menaces pour l'entreprise, pour une période donnée, bénéficieront d'une attention particulière puisque la surveillance des risques nécessite une allocation plus ou moins importante de ressources principalement temporelle et financière.

Cette deuxième partie nous permettra d'identifier les risques potentiels qui pèsent sur l'entreprise sur les deux temps de l'étude ainsi que leurs impacts. Pour ce faire, nous jugeons primordial de faire, à priori, un diagnostic de la situation actuelle suivi d'une analyse des orientations stratégiques de l'entreprise.

CHAPITRE 1:DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

Le présent chapitre ne présentera que les éléments internes de l'entreprise qui peuvent être considérés comme des vulnérabilités, faits générateurs de risques. Notre passage au sein de l'entreprise nous a permis, certes, de constater un certain nombre de points forts sur les domaines évalués mais par souci d'efficacité, nous avons choisi de ne pas les présenter.

Le diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise GEST se portera sur le plan organisationnel, financier et technique.

Section 1: Diagnostic organisationnel

1.1 Description de l'organisation actuelle de l'entreprise

L'organisation actuelle sera décrite à travers les points suivants :

- prise de décision : centralisée c'est-à-dire que c'est la gérance qui prend toutes les décisions,
- acquisition des ressources humaines : l'opération d'acquisition des ressources humaines implique les opérations élémentaires de recrutement et de sélection et les organisations actuelles de l'entreprise leurs afférentes sont :
 - pour l'opération de recrutement :
 - déclenchement : une fois que l'obtention d'un contrat est connue,
 - moyen utilisé : annonce dans un quotidien d'information.
 - pour l'opération de sélection :
 - tri des dossiers reçus : il est fait selon les critères requis par les postes à pourvoir
 - choix des candidats : il est fait à l'issue d'un entretien individuel avec les candidats dont les dossiers ont été retenus après évaluation

- organisation au niveau des postes
 - contrôle au niveau des postes :
 - personne intervenante : le contrôleur-agent de liaison
 - périodicité : tous les jours pendant la journée
 - rotation au niveau d'un poste (pour les agents de sécurité) : 1 agent travaille le jour ; un autre la nuit
 - remplacement : la recherche d'un remplaçant est déclenchée après connaissance de l'incapacité du titulaire du poste à travailler
- formation :
 - personnel concerné : personnes en contact avec la clientèle des clients comme les agents de sécurité, standardistes, ..
 - objet : axé sur les comportements à adopter au niveau des postes
 - formateurs : la gérante et le responsable ressources humaines et exploitation
 - périodicité : avant la prise de fonction des personnes concernées
- tenue de la comptabilité :
 - enregistrement :
 - requérant des pièces justificatives
 - enregistrement fait aussitôt que les faits générateurs comptables surviennent
 - contrôle : contrôle périodique fait par la gérante.

1.2 Vulnérabilités relatives à l'organisation actuelle

À partir de l'organisation actuelle décrite ci-dessus, nous identifions les vulnérabilités majeures suivantes :

- le déclenchement des opérations de recrutement : la période séparant la connaissance de l'obtention des contrats et le début de l'exécution des prestations est trop courte pour garantir l'occupation des postes et la qualité des ressources humaines dans le cas d'un gros contrat (un grand nombre de postes à pourvoir)

- Un contrôleur-agent de liaison qui ne travaille que le jour : les contrôles nocturnes ne sont pas assurés (au niveau des postes d'agents de sécurité).

Section 2: Diagnostic financier

2.1 La structure des coûts de l'entreprise

Par souci de confidentialité, l'entreprise ne nous a pas donné les chiffres réels pour chaque poste mais leurs proportions par rapport au chiffre d'affaires (en pourcentage).

La structure des coûts de l'entreprise pour le quatrième trimestre de l'année 2008 et celle du premier semestre de l'année 2009 sont détaillées comme suit :

Tableau 1: Structure des charges de l'entreprise GEST

	4 ^{ème} trimestre 08	1 ^{er} semestre 09
Chiffre d'affaires	100%	100%
Salaires	40%	40%
Produits d'entretien	3%	3%
Charges patronales	7%	7%
Loyers	5%	5%
Personnel administratif	20%	22%
Charges patronales	4%	4%
Eaux et électricité	1%	1%
Amortissements	1%	1%
Autres frais généraux	2%	3%
Impôts et taxes (IR simulé et droit d'enregistrement)	4%	4%
Marge	14%	10%

	4 ^{ème} trimestre 08	1 ^{er} semestre 09
Chiffre d'affaires	100%	100%
Coûts variables	-54%	-39%
Marge sur coûts variables	46%	46%
Charges fixes	-32%	-36%
Résultat	14%	10%

Source: Entreprise GEST–Septembre 2009.

Nous constatons, à travers le tableau précédemment présenté, une augmentation de la proportion des charges fixes, par rapport au chiffre d'affaires demeurant constant, entre le quatrième trimestre de l'année 2008 et le premier semestre de l'année 2009. Ceci résulte de l'inflation enregistrée en début de l'année 2009. L'entreprise considère comme coûts fixes, dans son calcul, les charges qui ne changent relativement pas au cours du temps comme les salaires du personnel administratif ainsi que les charges semi-variables dont les variations par rapport au niveau d'activité sont minimales comme les «autres frais généraux». Cette augmentation des charges fixes a fait baisser parallèlement la proportion du résultat de 14% (dernier trimestre de l'année 2008) à 10% (premier semestre de l'année 2009).

2.2 Décalage sur les flux de trésorerie

Les opérations d'encaissements et de décaissements de l'entreprise se présentent comme suit :

Encaissement :

- Paiement des prestations du mois : le 5 du mois suivant

Décaissements :

- Achat des produits d'entretien : chaque fin de semaine
- Paiement de la facture eau et électricité du mois : le 15 du mois qui suit
- Paiement de l'IRSA du mois : le 15 du mois qui suit
- Paiement des salaires du mois : fin du mois
- Paiement des loyers : fin de mois
- Paiement des cotisations sociales : fin de mois

2.3 Vulnérabilité identifiée : la marge commerciale

Malgré le caractère favorable des délais séparant l'encaissement et les décaissements, l'entreprise présente une vulnérabilité au niveau de la trésorerie comme l'illustre la simulation suivante :

La présente simulation montre que la recette d'un mois, c'est-à-dire le chiffre d'affaires du mois précédent, n'est pas suffisante pour financer les dépenses courantes du mois en question.

Remarques et informations complémentaires :

- Le mois étudié : un mois du premier semestre de l'année 2009
- IRSA payé au cours du premier semestre de l'année 2009 : 12% du salaire brut
- Le plafond de la CNaPS n'a pas été pris en considération pour cause d'indisponibilité des états de salaire des employés
- Nous supposons que la trésorerie en début de mois est nulle

Tableau 2: Evolution de la trésorerie

	1 ^{ère} semaine	2 ^{ème} semaine	3 ^{ème} semaine	4 ^{ème} semaine
Trésorerie début de semaine	0,00%	99,15%	97,30%	89,01%
Encaissement				
Prestation du mois précédent	100,00%			
Décaissements				
Paie JIRAMA		1,00%		
Paie IRSA			7,44%	
Frais généraux	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Achat de produits d'entretien	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Paie des cotisations sociales				12,24%
Paie salaires				53,32%
Paie loyer				10,00%
Total décaissements	0,85%	1,85%	8,29%	76,41%
Trésorerie fin de semaine	99,15%	97,30%	89,01%	12,60%

Source: Entreprise GEST–Septembre 2009.

Cette simulation ne prévoit pas encore les paiements d'argent par la cliente à titre de salaire.

Dans la mesure où le niveau d'activité de l'entreprise est faible et la structure de coûts persiste, un problème de trésorerie peut survenir dès que des dépenses, qui ne sont pas prises en considération précédemment, vont survenir (exemple: paiement d'acompte provisionnel d'impôt sur le revenu) ou même des dépenses imprévues (exemple : remplacement d'outils et de machines défectueux).

Le cas s'est présenté à l'entreprise et pour cause de non accès à des produits bancaires courants (exemple : prêts à court terme), l'entreprise a dû recourir à un emprunt informel au taux 0%. Cette pratique n'est pas du tout sécurisante dans la mesure où le prêteur peut se trouver dans l'impossibilité de dépanner.

Le raisonnement en pourcentage par rapport au chiffre d'affaires nous montre plus efficacement que c'est l'insuffisance de la marge globale qui constitue la principale cause des problèmes de trésorerie et constitue ainsi la principale vulnérabilité du point de vue financier de l'entreprise.

Comme la marge globale peut être analysée à travers la marge unitaire (marge appliquée à chaque prestation) et le niveau d'activité, nous nous sommes adressés à un responsable pour avoir des compléments d'information.

Ainsi nous avons pris connaissance que ce sont les prestations relatives à la fourniture de personnel cadre qui fait baisser la marge globale puisque la marge leur afférente est si faible voire dans certain cas inexistante.

Cette situation s'explique par le fait que le personnel cadre, facturé auprès des clients, reçoit des appointements correspondant à leurs prétentions salariales alors que les tarifs présentés dans les offres (avec une marge appliquée) se sont tous vus négociés par les clients et de ce fait les prix appliqués sont revus à la baisse.

Mais pour des raisons stratégiques que nous verrons ultérieurement, les prestations «fourniture de personnel cadre» (considérées comme des prestations d'intérim) relevant de l'activité «gestion externe du personnel» ne seront pas supprimées même si elles ne sont pas rentables.

Section 3: Moyens techniques

L'entreprise GEST dispose actuellement les moyens techniques suivants :

- Véhicules : deux véhicules et une moto
- Matériels informatiques : 5 ordinateurs et 2 imprimantes
- Logiciels : « Ciel compta V10 », logiciel de gestion du personnel
- Outils et machines nécessaires pour le jardinage et le nettoyage
- Téléphones portables pour chaque poste d'agent de sécurité

Au cours de notre passage au sein de l'entreprise, nous avons remarqué que les moyens techniques qui sont directement destinés à l'exécution des prestations (exemple: outils et machines pour le jardinage) ou au contrôle de leur exécution (moto) sont juste suffisants en nombre compte tenu respectivement du nombre de postes à pourvoir et de l'étendu du rayon géographique où ces postes se situent.

Ce chapitre nous a permis d'appréhender la situation actuelle de l'entreprise à travers des diagnostics d'ordre organisationnel et financier et la connaissance de ses moyens techniques. Le chapitre suivant concerne l'analyse des orientations stratégiques de l'entreprise.

CHAPITRE 2: ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Pour pouvoir identifier les risques liés aux orientations stratégiques de l'entreprise, à sa taille et à ses activités sur les deux temps d'étude, il s'avère nécessaire de compléter le diagnostic interne par l'analyse de ses orientations elles mêmes, par rapport aux caractéristiques du marché. Pour ce faire, nous allons présenter à travers trois sections, les caractéristiques du marché, les orientations stratégiques de l'entreprise et c'est à travers la troisième section que nous apporterons la justification des orientations stratégiques choisies.

Section 1: Caractéristiques du marché

Le marché relatif aux ressources humaines comprend d'innombrables types de prestation mais nous nous limitons à la principale activité de démarrage de l'entreprise à savoir « la gestion externe du personnel » puisque :

- Premièrement, tous les efforts stratégiques actuels de l'entreprise sont orientés vers elle ;
- Deuxièmement, les autres activités de l'entreprise à savoir le « recrutement » et le « placement » ne sont qu'accessoires et
- Enfin, les activités sur lesquelles l'entreprise entend se diversifier au moment du décollage d'activités ne sont pas encore connues

Il est à noter que les renseignements fournis dans cette partie ne sont pas de sources officielles puisque nous n'en avons pas trouvé, qui soient utiles pour notre étude, qui soient disponibles au public.

1.1 Segmentation du marché selon les types de prestations de services

Selon les types de service, relevant de la « gestion externe du personnel », que veulent les clients, le marché peut être segmenté comme suit :

- Le marché des « services de sécurité » ;
- Le marché des « services intérimaires et de personnel de service » ;
- Le marché des « services de sécurité » et des « services intérimaires et de personnel de service » combinés

Ce dernier marché peut, à son tour, être segmenté selon les modes par lesquels les contrats se négocient.

Ainsi, il se subdivise en :

- Marché des « services de sécurité » et des « services intérimaires et personnel de service » combinés dont les contrats se négocient différemment (peut être obtenu par des prestataires différents) et ;
- Marché des « services de sécurité » et des « services intérimaires et personnel de service » combinés confiés à un seul prestataire.

1.2 La concurrence

Les principaux concurrents de l'entreprise sur les types de prestations, relevant de la « gestion externe du personnel », que GEST offre sont principalement :

- Les entreprises spécialisées en sécurité civile : qui offrent exclusivement des services relatifs à la sécurité civile ;
- Les cabinets de recrutement et de placement : malgré leur qualification, ils offrent des « services intérimaire et fourniture de personnel de service » et ;
- Les entreprises œuvrant dans l'activité « gestion externe du personnel » : elles proposent les mêmes types de service que GEST.

A Madagascar, ce sont les concurrents directs de GEST, à savoir les entreprises qui proposent les mêmes types de service que GEST, qui sont les moins nombreux

1.3 Les attentes du marché

Quelque soit les types de service dont a besoin un client, ses attentes par rapport aux prestataires et par rapport à la prestation elle-même concernent essentiellement:

- La qualité des ressources humaines placées auprès de lui : le client requiert les qualités suivantes :
 - La compétence : implique l'efficacité au poste
 - L'intégrité : résulte de la possession des valeurs morales qui poussent une personne à toujours agir, dans notre cas, dans l'intérêt du client (Exemple : honnêteté, conscience professionnelle).
- Le respect des termes du contrat : notamment en ce qui concerne l'occupation ininterrompue des postes suivant les horaires convenus dans le contrat (Exemple: occupation 24 heures sur 24 des postes d'agents de sécurité; postes occupés pendant les heures de travail pour les standardistes) et les moyens techniques utilisés
- L'image du prestataire : le client entend aussi améliorer son image en faisant appel à un prestataire connu par le public et/ou qui a une bonne image auprès du public (ex : design et propreté des tenues des agents de sécurité,).
- Le prix du service : l'appel aux services de prestataire relève souvent d'une stratégie de domination par le coût. De ce fait, le prix des services constitue un déterminant dans le choix du prestataire. Néanmoins, puisque certaines des personnes placées auprès du client sont en contact direct avec sa clientèle, c'est le souci du rapport qualité/prix qui prévaut.

Section 2: Orientations stratégiques de l'entreprise

2.1 Présentation des orientations stratégiques

Pour les deux temps d'étude, les orientations stratégiques de l'entreprise se présentent comme suit :

Premier temps : avant le décollage d'activité :

- obtenir un client de référence pour l'activité « gestion externe du personnel »
- cibler le marché des « services de sécurité » et des « services intérimaires et personnel de service » combinés confiés à un seul prestataire

Deuxième temps : au moment du décollage d'activités

- diversifier les activités
- préserver l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage « gestion externe du personnel »

2.2 Eclaircissements de ces orientations stratégiques

2.2.1 Le décollage d'activité

Le décollage d'activité est la situation caractérisée par les points suivants :

- nombre du personnel : une centaine de personnes,
- chiffre d'affaires annuel : atteignant plusieurs centaines de millions d'Ariary,
- une haute capacité d'attraction de nouveaux clients : plus l'entreprise s'agrandit, plus elle sera connue, plus elle sera reconnue.

2.2.2 Les clients de référence

Un client de référence peut être appréhendé comme une grande entité dont la possession de laquelle au sein du portefeuille « clients », facilitera, directement ou indirectement, l'exercice de la mission commerciale pour une entreprise.

En effet, l'obtention du marché accroît le niveau d'activité, parallèlement le chiffre d'affaires (manière directe) mais aussi suscite la contraction de nouveaux marchés parce que la crédibilité de l'entreprise s'est installée automatiquement (manière indirecte).

Le client de référence pourrait être par exemple une grande banque commerciale, une grande organisation internationale.

Section 3: Justification des orientations stratégiques choisies

La justification du choix de ces orientations stratégiques par l'entreprise se fera élement après élement et ce, en les rattachant à la période de l'étude à laquelle elles concernent :

Premier temps : avant le décollage d'activité :

- obtenir un client de référence pour l'activité « gestion externe du personnel » :

L'obtention d'un client de référence permet de remplir les caractéristiques du « décollage d'activité » puisque :

- un client de référence représente un gros marché en terme de postes à pourvoir et en ce sens, un grand chiffre d'affaires ;
- la possession d'un client de référence dans le portefeuille « clients » assoit la crédibilité de l'entreprise au sein du marché et accroît ainsi sa capacité à attirer de nouveaux clients
- cibler le marché des « services de sécurité » et des « services intérimaires et personnel de service » combinés confiés à un seul prestataire :

Le choix de ce marché a une triple justification :

- presque tous les potentiels clients de références font appel aux deux types de service à savoir les « services de sécurité » et les « services intérimaires et personnel de service »

- pour le marché des «services de sécurité» et des «services intérimaires et personnel de service» combinés, dont les contrats se négocient différemment, il est assez difficile, surtout pour une entreprise nouvellement créée, de se battre contre des entreprises spécialisées dans chaque type de service au sein desquelles même la concurrence est rude
- le nombre d'entreprises qui présentent des offres combinant la fourniture des deux types de service à savoir les «services de sécurité» et les «services intérimaires et personnel de service» est faible et l'entreprise a le potentiel, basé notamment sur la connaissance des différents responsables du marché, pour s'y faire un nom.

Deuxième temps : au moment du décollage d'activités

- diversifier les activités :

Le choix de vers la diversification des activités, au moment du décollage d'activité, s'explique par:

- la constatation de la rentabilité actuelle de certaines activités
- le souci perpétuel de l'entreprise à améliorer son image : la diversification des activités la fait paraître comme une entreprise «spécialiste» dans les services relatifs à la fourniture et la gestion des ressources humaines
- préserver l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage «gestion externe du personnel» : Cela constitue une sécurité par rapport à l'incertitude quant au succès des activités sur lesquelles l'entreprise entend se diversifier

Ce deuxième chapitre est porté sur l'analyse des orientations stratégiques de l'entreprise à travers trois sections qui présentent les caractéristiques du marché, les orientations stratégiques de l'entreprise et la justification des orientations choisies.

CHAPITRE 3: RISQUES POTENTIELS

Le diagnostic de la situation actuelle ainsi que l'analyse des orientations stratégiques de l'entreprise nous ont permis respectivement d'identifier ses vulnérabilités internes et les attentes du marché.

Ce sont les résultats de ces analyses qui nous conduisent à la connaissance des risques potentiels qui pèsent sur l'entreprise sur les deux temps d'étude. Ainsi, les risques potentiels identifiés seront répartis et présentés à travers deux sections qui traiteront respectivement ceux d'avant le décollage d'activité et ceux au moment du décollage:

Section 1: Risques potentiels d'avant le décollage d'activité

1.1 Risques internes

Les risques internes sont ceux dont les faits générateurs découlent des vulnérabilités internes à l'entreprise dérivées à partir des différents diagnostics. Ces risques concernent tant le domaine stratégique qu'opérationnel.

1.1.1 Risques d'ordre stratégique

Les risques d'ordre stratégique se fondent sur les grandes fonctions de l'entreprise compte tenu de sa spécificité à savoir le marketing et commercial, les finances et les ressources humaines.

1.1.1.1 Risques marketing et commercial

Les risques potentiels relevant du domaine du marketing et commercial que nous avons identifiés pour cette période d'étude sont au nombre de deux : la rupture et le non renouvellement des contrats ainsi que la difficulté d'obtenir un client de référence.

1.1.1.1.1 Rupture et non renouvellement de contrat

Le non renouvellement de contrat, plus grave encore la rupture de contrat, dégrade logiquement la crédibilité du prestataire de service. La rupture de contrat initiée par le client est due essentiellement au non respect des termes du contrat par le prestataire.

Plusieurs vulnérabilités de l'entreprise peuvent y conduire :

- le mode de recrutement : si le délai séparant la contraction d'un marché et le commencement de son exécution est en général de un mois, le système de recrutement de l'entreprise ne permet pas de garantir, tant la qualité que l'acquisition des ressources humaines requises par le contrat : un ou plusieurs postes pourrai(en)t se trouver inoccupés au moment du début de la prestation ce qui conduira à l'annulation du contrat
- l'entreprise ne dispose que d'un contrôleur-agent de liaison : il ne travaille que le jour. Le contrôle au niveau de l'occupation effective des postes, essentiellement ceux des agents de sécurité, et du respect des règles comportementaux s'y appliquant n'est donc pas assuré la nuit malgré le fait que, quelques fois, un responsable au niveau du siège fait le contrôle
- le déclenchement de la recherche de remplaçant : la recherche de remplaçant n'est déclenchée qu'à la connaissance de l'incapacité du titulaire d'un poste à l'occuper. Cela implique forcément l'occupation d'un poste pendant le temps de recherche d'un remplaçant. Il est à rappeler que l'occupation continue des postes pendant les horaires convenus dans les contrats relève de la responsabilité du prestataire vis-à-vis des clients.

1.1.1.1 Difficulté à obtenir un client de référence

Dans leur choix de prestataire, les entités considérées comme des potentiels clients de référence imposent des critères rigoureux axés principalement sur l'image institutionnelle, la capacité technique, le prix et la réputation des prestataires. D'entre ces critères, l'image institutionnelle ainsi que la capacité technique constituent des vulnérabilités majeures pour l'entreprise. Compte tenu des moyens techniques dont dispose l'entreprise actuellement, une entité peut s'installer au niveau des potentiels clients de référence quant à sa capacité à servir de tels marchés. Aussi, ces derniers, toujours à la recherche d'une valeur additive, axent leur choix de prestataire sur leur image institutionnelle puisqu'ils sont conscients que le choix d'un prestataire bien perçu par le public améliore forcément leurs images.

1.1.1.2 Risques financiers

1.1.1.2.1 Risque de trésorerie

Le risque de trésorerie peut être appréhendé comme l'incapacité probable de l'entreprise à faire face aux engagements et besoins relevant de son exploitation comme le paiement des salaires, l'achat des produits d'entretien.

Le risque de trésorerie ne peut qu'exister puisque l'entreprise a déjà connu des problèmes de trésorerie auparavant et entre temps, ni la marge moyenne unitaire, ni le niveau d'activité n'a changé

Cette situation complique aussi la recherche de financement de l'exploitation au niveau des institutions financières spécialisées ce qui ne fait que confirmer le risque de trésorerie.

1.1.1.2.2 Risque au niveau du financement des investissements

Le risque au niveau du financement des investissements est étroitement lié au risque de trésorerie puisque, logiquement, une entreprise qui connaît un risque au niveau de sa trésorerie va avoir de grandes difficultés à contracter, par exemple, un emprunt auprès d'une banque pour financer les investissements qu'elle juge nécessaire à faire. Aussi, compte tenu du fait que l'option «trouver des associés et transformer le statut de l'entreprise en société n'est pas envisageable à l'heure actuelle» selon la gérante, le risque quant au financement des investissements est réel

1.1.1.3 Risques liés à la gestion des ressources humaines

1.1.1.3.1 Le goulot d'étranglement

«Le goulot d'étranglement résulte de la saturation d'un ou plusieurs facteurs de production qui va limiter la production ou la vente d'une entreprise»

Transposé au domaine d'activité de GEST, c'est la possession de ressources humaines qui constitue la principale limite à la fourniture de service. Le système de déclenchement des recrutements de l'entreprise ne lui permet pas d'avoir une assurance quant à l'obtention des ressources humaines requises par les appels d'offre surtout ceux des potentiels clients de référence

1.1.1.3.2 Le personnel de non qualité

Même si des critères destinés à évaluer la compétence et l'intégrité des candidats lors des entretiens et un mode de sélection de dossiers approprié sont observés au sein de l'entreprise, la qualité du personnel à placer auprès des clients n'est pas assurée : en effet, compte tenu du délai moyen séparant la contraction d'un marché et son exécution, l'entreprise est obligée de se focaliser plus sur l'occupation des postes qu'à la qualité des personnes à placer.

De plus, l'insuffisance de temps ne peut favoriser la qualité de la formation avant prise de fonction qui constitue une sécurité par rapport à la qualité des ressources humaines.

1.1.2 Risques opérationnels

Compte tenu du niveau d'activité, du système d'organisation actuel de GEST, nous jugeons qu'aucun risque opérationnel majeur n'est à craindre pour cette période d'audit.

1.2 Risques exogènes

1.2.1 Risques réglementaires

Concernant les risques réglementaires, l'entreprise doit surveiller, les réglementations en vigueur relatives à ses employés mais aussi celles relatives à son statut et à sa situation économique :

- le respect des réglementations en vigueur relatives au personnel placé auprès des clients (Cotisations sociales patronales, IRSA,...) constitue même une obligation du prestataire et est explicitée dans le contrat,
- l'observation des réglementations relatives au statut de l'entreprise et à sa situation économique est condamnée par la Loi.

1.2.2 Risques concurrentiels

Du point de vue de la concurrence, les risques qu'encourt l'entreprise sont :

- l'offre des concurrents : la capacité de l'entreprise à présenter des offres qui peuvent concurrencer ceux des autres conditionne sa survie. Il est donc primordial de connaître leurs offres et de prévoir leurs évolutions probables

- l'entrée de nouveaux concurrents : comme les investissements en terme technique nécessaire pour entrer dans ce marché est relativement faible, l'entrée de nouvelles entreprises est probable d'autant plus que la perspective de croissance du marché le favorise. L'entrée d'une nouvelle entreprise dotée d'une technologie avancée au sein du marché peut le chambouler et de ce fait, oblige l'entreprise à identifier les potentiels « nouveaux venus », à évaluer leur potentialité pour mieux se préparer.

1.2.3 Risques liés au contexte économique

Il est nécessaire pour une entreprise de connaître la situation et la perspective de développement des différents secteurs puisqu'elles conditionnent la solvabilité de respectivement les clients actuels et des clients potentiels

1.2.4 Risques technologiques

La technologie joue un rôle important surtout pour le marché de la sécurité relevant de la gestion externe du personnel. Il est donc primordial de suivre l'évolution technologique pour se maintenir voire percer le marché.

1.3 Impacts et degré de dépendance des risques internes

L'analyse des impacts et degré de dépendance des risques internes respectera la même disposition que leur présentation. Cette analyse se portera sur les risques d'ordre stratégique et sur ceux d'ordre opérationnel.

1.3.1 Impacts et degré de dépendance des risques d'ordre stratégique

Les impacts et degré de dépendance des risques d'ordre stratégique seront à leur tour analysés à travers les fonctions auxquels ils s'attachent.

1.3.1.1 Impact et degré de dépendance des risques marketing et commercial

Les deux risques identifiés relatifs à cette fonction à savoir la rupture et le non renouvellement des contrats ainsi que la difficulté à obtenir un client de référence sont interdépendants.

En effet, une succession de ruptures de contrat diminue la chance quant à l'obtention d'un client de référence tandis que la non possession de client de référence au sein du portefeuille « client » diminue la crédibilité de l'entreprise auprès des clients actuels et peut les pousser à ne plus renouveler les contrats.

La conséquence de ces risques est donc l'échec stratégique qui va logiquement aggraver les problèmes financiers de l'entreprise

1.3.1.2 Impact et degré de dépendance des risques financiers

Les risques financiers de l'entreprise touchent d'autant la trésorerie que le financement des investissements. Le risque au niveau de la trésorerie fait naître une certaine défiance, chez les financiers de l'entreprise, par rapport au financement des investissements. Or, ces derniers constituent une condition sine qua non pour l'obtention d'un client de référence.

Donc, si ces risques financiers identifiés persistent, il sera compliqué voire impossible d'obtenir un client de référence.

1.3.1.3 Impact et degré de dépendance des risques liés à la gestion des ressources humaines

Les risques liés à la gestion des ressources humaines identifiés, à savoir le goulot d'étranglement et le personnel de non qualité, conduisent tous à l'inexécution des termes des contrats. En effet, les contrats stipulent explicitement que l'occupation des postes ainsi que la fourniture de ressources humaines de qualité rentrent dans l'obligation du prestataire. Or, l'inexécution des termes des contrats constitue la principale raison de la rupture de contrat.

1.3.2 Impacts des risques exogènes

1.3.2.1 Impacts des risques réglementaires

Le respect des réglementations en vigueur relatives aux personnes placées auprès des clients entre dans les termes des contrats signés avec eux et constitue de ce fait une obligation pour le prestataire. Une perte d'attention à ces risques peut donc conduire à l'inexécution des termes des contrats.

1.3.2.2 Impacts des risques concurrentiels

Une perte d'attention sur les risques concurrentiels au niveau de l'offre des concurrents et de l'entrée de nouveaux concurrents dotés d'un énorme potentiel peut conduire à une situation traduite par l'incapacité de l'entreprise à présenter une offre de prestation capable de concurrencer ceux des autres prestataires. Cela aura pour conséquence principale le non renouvellement des contrats et la difficulté à trouver de nouveaux clients.

1.3.2.3 Impacts des risques liés au contexte économique

L'impact de ces risques est principalement d'ordre financier puisque le fait d'avoir des clients évoluant dans des secteurs en difficulté augmente la probabilité des retards de paiement voire le non paiement des prestations.

1.3.2.4 Impacts des risques technologiques

La technologie ne constitue pas le principal facteur de succès au sein du marché de GEST mais elle peut conditionner sa place au sein du marché dans la mesure où elle constitue un des critères permettant de juger la qualité des offres de prestation. Donc, une perte d'attention sur les nouvelles technologies et surtout sur celles utilisées par les concurrents amoindrit la valeur de l'offre de l'entreprise.

Section 2: Risques potentiels au moment du décollage d'activité

La présentation des risques potentiels relatifs à cette période d'étude suit la même disposition que celle relative aux risques d'avant le décollage d'activité.

2.1 Risques internes

Comme précédemment, les risques internes relatifs à cette période de l'étude concernent tant le domaine stratégique qu'opérationnel.

2.1.1 Risques d'ordre stratégique

2.1.1.1 Risques marketing et commercial

Se référant aux orientations stratégiques de l'entreprise relatives à cette période, les risques potentiels relevant de la fonction marketing et commercial que nous identifions sont au nombre de deux.

2.1.1.1.1 Activités non porteuses

Le choix des activités sur lesquelles l'entreprise entend se diversifier doit être guidé par la rentabilité qu'elles représentent. Cette dernière est fonction de la valeur des marchés, de leurs perspectives de croissance et notamment aussi de la possession de l'entreprise d'un savoir faire pour les servir. Donc, le risque de se diversifier dans des activités non porteuses persiste jusqu'à ce que des mesures permettant une maîtrise appropriée de ces points soient prises.

2.1.1.1.2 Perte de l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage

Le mérite du décollage d'activité sera imputé à la principale activité de démarrage : la gestion externe du personnel. Le décollage d'activités est caractérisé par la signature de nombreux contrats et, de ce fait, implique la responsabilité du prestataire à effectuer un certain nombre de tâches qu'ils requièrent. Elles sont importantes en nombre et peuvent s'étendre sur un vaste rayon géographique. Or, si tous les efforts seront concentrés sur les nouvelles activités, cela favorisera la survenance du risque « perte de l'avantage compétitif sur l'activité gestion externe du personnel » dans la mesure où les prestations seront mal exécutées.

2.1.1.2 Risques financiers

Les risques financiers relatifs à cette période découlent des objectifs principaux permettant d'assurer la santé financière d'une entreprise : la maîtrise des coûts, l'équilibre financier et un niveau raisonnable d'autofinancement.

2.1.1.2.1 Charges non maîtrisées

Un niveau d'activité élevé rend difficile l'organisation de l'exécution des prestations dû au nombre de postes à gérer et à l'étendue géographique où ils se situent. Or l'objectif premier du prestataire est l'exécution des prestations suivant les termes des contrats.

Les difficultés rencontrées à ce niveau pousse le prestataire à se soucier plus de l'efficacité (exécution des termes du contrat) quitte à délaisser le souci d'optimisation de l'exécution des prestataires c'est-à-dire la maîtrise des charges leurs afférentes.

2.1.1.2.2 Risque au niveau de l'équilibre financier

La règle de l'équilibre financier est la suivante : les emplois stables doivent être financés par des ressources durables et la trésorerie proche de 0. Le respect de ces principes assure tant la sécurité que l'optimisation des finances (financement et placement) de l'entreprise. Le risque au niveau de l'équilibre financier sera écarté quand une organisation permettant de prendre des décisions allant dans ces sens sera mise en place.

2.1.1.2.3 Risque lié à l'autofinancement

L'autofinancement garantit la capacité d'une entreprise à réagir rapidement face à des imprévus d'ordre stratégique nécessitant une intervention financière. Il accroît aussi sa capacité d'endettement.

L'autofinancement se calcule de la manière suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes}$$

Donc, le risque lié à l'autofinancement dépend du résultat d'un exercice et de la politique de distribution des dividendes.

2.1.1.3 Risques liés à la gestion des ressources humaines

Proposant des services axés sur la fourniture de ressources humaines, le style de management des ressources humaines de l'entreprise influence de près sa crédibilité au sein du marché. Il n'existe pas de styles de managements idéaux mais néanmoins leurs efficacités sont jugées principalement sur le niveau de satisfaction du personnel, sur le niveau d'implication du personnel dans leurs tâches respectives et sur leur aptitude au travail. Un résultat médiocre au niveau de ces points constitue alors le principal risque relatif à la fonction « gestion des ressources humaines ».

Ainsi, nous identifions les risques suivants :

2.1.1.3.1 Insatisfaction du personnel

Nombreux peuvent être les facteurs d'insatisfaction du personnel comme la politique salariale, la politique de promotion. Le niveau de satisfaction du personnel peut être apprécié à travers le taux de turnover qui est le pourcentage représentant le nombre de personnes parties durant une période donnée par rapport au nombre du personnel en début de période

2.1.1.3.2 Incapacité à renforcer la compétence du personnel

L'incapacité de l'entreprise à renforcer la compétence du personnel résulte principalement d'un problème financier ou de faiblesse même au niveau de l'organisation. Cette dernière peut être à titre d'exemple l'inexistence d'un plan de formation ou encore l'inexistence de dispositions prises afin de garantir l'occupation des postes au moment où leurs titulaires suivent une formation.

2.1.2 Risques opérationnels

Se référant aux caractéristiques prévisionnelles et à l'activité de l'entreprise, nous identifions les risques opérationnels suivants :

2.1.2.1 Risques sur efficience des opérations courantes

«Par efficience, on entend le rapport entre les biens produits ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour le produire d'autre part»

Relatives aux opérations courantes, l'efficience se traduit alors par leur réalisation à moindre coût. Cela constitue logiquement l'objectif premier par rapport aux opérations courantes.

Le souci d'efficience s'applique surtout aux opérations les plus importantes en terme de coût et les plus épineuses à savoir l'approvisionnement (produits d'entretien, ..), les contrôles au niveau des postes et le recrutement.

2.1.2.2 Risques relatifs aux informations

Les risques relatifs aux informations sont principalement la fuite d'information et les informations de non qualité.

- la fuite d'information : est un risque qu'il faut à tout prix maîtriser dans la mesure où une mauvaise intention par rapport à leur utilisation peut coûter cher à l'entreprise
- les informations de non qualité : conditionnant la qualité des décisions, les informations doivent appréhender, dans la mesure du possible, la situation réelle de l'entreprise

2.1.2.3 Autres risques opérationnels

Il s'agit notamment des risques de vol, d'erreur et d'oubli

- les risques de vol : concernent tant les matériels et articles que l'argent
- les risques d'erreur : touchent toute entreprise humaine surtout les tâches qui se répètent les plus
- les risques d'oubli : l'oubli découle d'une perte d'attention sur une chose. Des dispositions doivent être prises pour ne pas oublier les tâches à accomplir et pour identifier celles oubliées

2.2 Risques exogènes

Les éléments à surveiller restent les mêmes que pendant la période d'avant le décollage d'activité. A titre de rappel, ils sont constitués de :

2.2.1 Risques réglementaires

Concernant les risques réglementaires, l'entreprise doit surveiller, les réglementations en vigueur relatives à ses employés mais aussi celles relatives à son statut et à sa situation économique :

- Le respect des réglementations en vigueur relatives au personnel placé auprès des clients (CNaPS, IRSA,...) constitue même une obligation du prestataire et est explicitée dans le contrat
- L'inobservation des réglementations relatives au statut de l'entreprise et à sa situation économique est condamnée par la Loi

2.2.2 Risques concurrentiels

Du point de vue de la concurrence, les risques qu'encourt l'entreprise se portent essentiellement sur l'offre des concurrents et sur l'entrée de nouveaux concurrents.

- l'offre des concurrents : la capacité de l'entreprise à présenter des offres qui peuvent concurrencer ceux des autres conditionne sa survie. Il est donc primordial de connaître leurs offres et de prévoir leurs évolutions probables
- l'entrée de nouveaux concurrents : comme les investissements en terme technique nécessaire pour entrer dans ce marché est relativement faible, l'entrée de nouvelles entreprises est probable d'autant plus que la perspective de croissance du marché le favorise. L'entrée d'une nouvelle entreprise dotée d'une technologie avancée au sein du marché peut le chambouler et de ce fait, oblige l'entreprise à identifier les potentiels nouveaux venues, à évaluer leur potentiel pour mieux se préparer.

2.2.3 Risques liés au contexte économique

Il est nécessaire pour une entreprise de connaître la situation et la perspective de développement des différents secteurs puisqu'elles conditionnent la solvabilité de respectivement les clients actuels et des clients potentiels

2.2.4 Risques technologiques

La technologie joue un rôle important surtout pour le marché de la sécurité relevant de la gestion externe du personnel. Il est donc primordial de suivre l'évolution technologique pour se maintenir voire percer le marché.

2.3 Impacts et degré de dépendance des risques potentiels

La présentation des impacts et degré de dépendance des risques potentiels suit presque celle faite dans 1.3 mais à la différence, à celle-ci, nous ajouterons impacts des risques opérationnels.

2.3.1 Impact et degré de dépendance des risques internes

2.3.1.1 Impact et degré de dépendance des risques stratégiques

2.3.1.1.1 Impacts et degré de dépendance des risques marketing et commercial

Les risques potentiels identifiés relatifs à cette période d'étude à savoir le choix d'activités non porteuses et la perte de l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage sont interdépendants puisqu'un mauvais choix sur les activités sur lesquelles l'entreprise entend se diversifier (pouvant être assimilé à un échec stratégique) favorise la perte de l'avantage compétitif sur l'activité « gestion externe du personnel » tandis que la perte de l'avantage compétitif va renforcer la difficulté quant à la reconnaissance du savoir faire de l'entreprise sur les nouvelles activités.

Les conséquences financières de ces risques sont énormes : le choix d'activités non porteuses ne permet pas de rentabiliser les investissements leurs afférents ; la perte de l'avantage compétitif implique, dans un premier temps, une baisse du niveau d'activité qui engendrera par la suite des difficultés financières si cela atteint un certain seuil.

Aussi un échec stratégique fait naître au sein du personnel une certaine déception par rapport au futur de l'entreprise et va favoriser leur départ massif, qui est un signe d'insatisfaction du personnel.

2.3.1.1.2 Impacts et degré de dépendance des risques financiers

Le premier risque potentiel identifié relatif à la fonction financière à savoir le risque « charges non maîtrisées » ne permet pas d'assurer une sécurité par rapport à l'existence d'une marge commerciale dans le cas où la pression du marché oblige l'entreprise à maintenir les prix de ses prestations. Cela va notamment dégrader sa santé financière.

Le non respect des principes d'équilibre financier ne permet pas, quant à lui, d'assurer l'optimisation des finances de l'entreprise et va compliquer la relation de l'entreprise avec ses financiers.

Enfin, un bas niveau de l'autofinancement rend difficile la contraction de dettes et renforce l'impossibilité de l'entreprise à faire face à d'éventuels imprévus d'ordre stratégique (exemple: attaque des concurrents) pouvant menacer sa survie.

2.3.1.1 3 Impacts et degré de dépendance des risques liés à la gestion des ressources humaines

Il existe un lien étroit entre les deux risques potentiels identifiés à ce niveau : l'incapacité de l'entreprise à renforcer la compétence de son personnel peut constituer une source d'insatisfaction du personnel dans la mesure où leur besoin de progresser n'est pas comblé.

L'incapacité à renforcer la compétence de son personnel peut être prise par les clients comme une manque de volonté de l'entreprise à s'impliquer dans la « recherche du plus de qualité » dans l'exécution des prestations et de ce fait nuit à sa crédibilité au sein du marché ; les signes d'insatisfaction du personnel nuit aussi à la crédibilité de l'entreprise puisque cela peut être pris comme une inefficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

2.3.1.2 Impact des risques opérationnels

2.3.1.2.1 Impacts des risques sur l'efficacité des opérations courantes

L'inexistence de mesures visant à rendre efficace les opérations courantes de l'entreprise ne garantit pas l'atteinte de leurs objectifs respectifs (efficacité).

De plus, considérant le fait que ces opérations se répètent plusieurs fois au cours d'une période donnée, l'inexistence de mesures visant à faire baisser les ressources nécessaires à leur réalisation (ressources financière et temporelles) implique un gaspillage significatif en temps et en argent.

2.3.1.2.2 Impacts des risques relatifs aux informations

L'existence du risque sur l'« information de non qualité » accroît la possibilité de faillir aux obligations légales et fiscales comme le paiement des impôts, des cotisations sociales, cela engendrera forcément une sanction à l'encontre de l'entreprise ; aussi, la qualité des décisions ne sera plus assurée.

Les fuites d'informations compliquent la réussite stratégique dans la mesure où ces informations permettent à leurs détenteurs d'appréhender la situation réelle de l'entreprise ou les actions qu'elle va entreprendre. Ainsi, ils peuvent modeler un plan d'action défensif ou d'attaque qui sera certainement efficace.

2.3.1.2.3 Impacts des autres risques opérationnels

Les vols impliquent une perte financière pour l'entreprise mais plus grave encore, en suscite d'autres plus importants.

Les erreurs ainsi que les oublis ne permettent pas d'atteindre l'efficacité recherchée et nuit notamment à la qualité des informations puisque respectivement l'exactitude et l'exhaustivité des informations ne sont pas assurées.

2.3.2 Impacts des risques exogènes

Les impacts des risques exogènes sur l'entreprise au moment du décollage de son activité seraient identiques à ceux identifiés pour la période d'avant le décollage.

A titre de rappel, ils concernent :

2.3.2.1 Impacts des risques réglementaires

Le respect des réglementations en vigueur relatives aux personnes placées auprès des clients rentrent dans les termes des contrats signés avec eux et constitue de ce fait une obligation pour le prestataire. Une perte d'attention à ces risques peut donc conduire à l'inexécution des termes des contrats.

2.3.2.2 Impacts des risques concurrentiels

Une perte d'attention sur les risques concurrentiels au niveau de l'offre des concurrents et de l'entrée de nouveaux concurrents dotés d'un énorme potentiel peut conduire à une situation traduite par l'inaptitude de l'entreprise à présenter une offre de prestation capable de concurrencer ceux des autres prestataires.

Cela aura pour conséquence principale le non renouvellement des contrats et la difficulté à trouver de nouveaux clients.

2.3.2.3 Impacts des risques liés au contexte économique

L'impact de ces risques est principalement d'ordre financier puisque le fait d'avoir des clients évoluant dans des secteurs en difficulté augmente la probabilité des retards de paiement voire le non paiement des prestations.

2.3.2.4 Impacts des risques technologiques

La technologie ne constitue pas le principal facteur de succès au sein du marché de GEST mais elle peut conditionner sa place au sein du marché dans la mesure où elle constitue un des critères permettant de juger la qualité des offres de prestation.

Donc, une perte d'attention sur les nouvelles technologies et surtout sur celles utilisées par les concurrents amoindrit la valeur de l'offre de l'entreprise.

Ce troisième chapitre nous a permis d'identifier les risques potentiels qu'encourt l'entreprise. Ces risques ont été répartis en deux sections qui ont traité les risques d'avant le décollage d'activité et ceux, au moment du décollage d'activité.

CONCLUSION PARTIELLE

Les risques présentés dans la deuxième partie ne sont pas les seuls risques aux quels l'entreprise s'expose. Ils constituent les risques majeurs menaçant l'entreprise durant les deux temps d'étude à savoir celui d'avant le décollage et celui au moment du décollage d'activité. Les risques d'ordre stratégique ont été identifiés en rapprochant les attentes du marché et les vulnérabilités, identifiées lors du diagnostic interne, de façon à connaître les attentes qui ne pourraient être servies par l'entreprise compte tenu de ces vulnérabilités. Quant aux risques opérationnels (au moment du décollage d'activité), leurs identifications sont issues de l'anticipation de la taille et de la grande variabilité des opérations de l'entreprise. Ils portent sur les opérations les plus importantes. Relative à cette partie, force est de constater que les risques varient d'une période d'étude à une autre. Cela confirme la nécessité d'une surveillance permanente puisque les risques évoluent avec le temps.

TROISIEME PARTIE

PROPOSITION DE SOLUTIONS

Suite à l'identification des risques potentiels qui menacent l'entreprise, notre préoccupation est désormais de proposer des solutions qui permettront à l'entreprise de les maîtriser. Cela relève d'un souci d'efficacité. Néanmoins, il est d'autant plus préférable de trouver des solutions pour lesquelles les coûts de mise en place sont plus faibles. En effet, cela garantit le fait que la mise en place de ces solutions ne constitue pas à son tour un facteur de risques, susceptibles d'être plus dangereux. Pour ce faire, il faut baser la recherche de solutions sur les relations directes et indirectes entre les risques identifiés. Ainsi, la maîtrise d'un risque qui conduit à un autre permet d'avoir une présomption favorable à la maîtrise de ce dernier. Aussi, il faut apporter des mesures qui soient proportionnelles aux objets des risques.

Cette troisième partie comportera deux chapitres. Ils se porteront sur les mesures à prendre pour l'horizon «court terme» et sur celles à prendre au moment du décollage d'activité.

CHAPITRE 1: MESURES A PRENDRE POUR L'HORIZON « COURT TERME »

Le présent chapitre essaiera de proposer les mesures à prendre pour l'horizon « court terme » c'est-à-dire pour la maîtrise des risques devant le décollage d'activité. Ce chapitre comportera trois sections à savoir les mesures additives à l'organisation actuelle, les solutions relatives aux problèmes financiers et les réponses aux attentes du marché.

Section 1: Mesures additives à l'organisation actuelle

1.1 Recrutement d'un autre contrôleur

Précédemment, nous avons vu que le fait de n'avoir qu'un contrôleur-agent de liaison constitue une vulnérabilité interne de l'entreprise dans la mesure où les contrôles nocturnes ne sont pas assurés. Cela accroît les risques de non renouvellement voire la rupture des contrats puisque la permanence des contrôle au niveau des postes relève des termes des contrats.

Compte tenu de tout cela, il est nécessaire de recruter un autre contrôleur-agent de liaison pour assurer les contrôles de nuit.

Sa position au niveau de l'organigramme est la même que celle du seul contrôleur-agent de liaison actuel.

1.2 Personnel de remplacement en réserve

Le fait de ne déclencher la recherche d'un remplaçant qu'à la connaissance de l'incapacité d'un titulaire d'un poste à occuper, représente un risque réel par rapport à la continuité de son occupation puisque l'entreprise pourrait ne pas en trouver un ou prendre du retard pour en trouver.

Comme la situation financière actuelle de l'entreprise l'empêche d'engager du personnel de remplacement à plein temps (fait augmenter les charges fixes), nous proposons la solution suivante : maintenir le contact avec les personnes ayant répondu favorablement à la proposition de travail ponctuel.

Pour cela, nous proposons à l'entreprise de s'adresser aux personnes répondant aux critères des postes (dossiers) et dont l'embauche n'a pas été priorisée après interview.

Le maintien du contact avec ces personnes par exemple en leur téléphonant périodiquement permet la confirmation de leurs états de disponibilité.

1.3 Recrutement avant obtention de marché

Le recrutement avant l'obtention d'un contrat permet de maîtriser les risques relatifs tant à l'incapacité de l'entreprise à pourvoir tous les postes y afférents, qu'à la qualité des ressources humaines embauchées.

Pour ce faire, l'entreprise peut lancer des opérations de recrutement sans aboutir à des embauches immédiates. Cela permet d'avoir en main des dossiers de personnes susceptibles d'occuper tel ou tel poste.

La tenue de ces dossiers implique, comme précédemment, le maintien du contact avec les personnes concernées pour une mise à jour périodique de leurs états de disponibilité.

Section 2: Solutions relatives aux problèmes sur le plan financiers

2.1 La comptabilité analytique

La tenue d'une comptabilité analytique permet :

- l'imputation des coûts (directs et indirects ; fixes et variables) aux types de prestation
- d'apprécier la marge qui s'en dégage

Relative aux vulnérabilités internes de l'entreprise, elle permettra la connaissance exhaustive des coûts relatifs à chaque type de prestation et facilite ainsi après application d'une marge raisonnable, la fixation des prix des services.

Le problème majeur concernant sa tenue est certainement la détermination des clés de répartition des coûts fixes à imputer. Nous proposons pour cela, une répartition selon la contribution, de chaque type de prestation au chiffre d'affaires.

2.2 Salaire référence par poste

Des références en terme de salaire existent déjà pour certains postes comme celui d'agent de sécurité, de femme de ménage.

Néanmoins, jusqu'ici, le personnel cadre placé auprès des clients est rémunéré selon la prétention salariale, ce qui explique l'insuffisance de marge dégagée après que les prix se sont vus négociés.

Pour remédier à ce problème, nous proposons à l'entreprise de fixer un salaire référence par poste et de fixer un seuil au-dessus duquel la négociation en terme de salaire ne peut plus se faire.

La fixation du salaire référence par postes doit entre autres considérer :

- le salaire moyen relatif à chaque poste sur le marché du travail
- les autres dépenses relatives à chaque type de poste
- la marge à appliquer
- le seuil en terme de prix de la prestation

2.3 Accroissement du niveau d'activité

L'accroissement du niveau d'activité est aussi une solution pour remédier à l'insuffisance de la marge globale même si la marge unitaire moyenne (moyenne de la marge unitaire des types de prestation) reste la même.

Cela peut se faire en répartissant raisonnablement les efforts commerciaux de façon à augmenter la chance d'obtenir un client de référence et en attendant, d'agrandir le portefeuille « client » qui permettra d'accroître le niveau d'activité.

Section 3: Réponses aux attentes du marché

3.1 Instauration d'une crédibilité

Comme la qualité d'un service ne peut être appréciée que par rapport à son exécution, la crédibilité du prestataire joue donc un rôle prépondérant dans la contraction d'un marché. En conséquence, pour maîtriser le risque de non obtention de client de référence, l'entreprise doit coûte que coûte instaurer sa crédibilité au niveau du marché.

La crédibilité d'un prestataire se forge principalement à partir de sa réputation par rapport à la qualité de l'exécution de ses contrats et de ses capacités techniques (exemple: voitures de patrouille, machines et outils nécessaires au jardinage et nettoyage).

Les mesures additives à l'organisation actuelle proposées permettent déjà de contenir le risque quant à l'inexécution des termes des contrats.

Compte tenu du problème financier actuel de l'entreprise, l'option investissement en terme de capacité technique s'avère inenvisageable avant l'obtention d'un client de référence ; néanmoins, pour arriver à cet objectif, il faut garantir le potentiel client de référence que l'entreprise aura les moyens techniques nécessaires pour servir le marché en faisant inclure par exemple dans l'offre de prestation, un accord de principes obtenu auprès d'une banque explicitant l'octroi d'un crédit-bail une fois que le marché sera obtenu.

3.2 Amélioration de l'image institutionnelle

L'image institutionnelle est un des moyens de communication les plus efficaces puisque les signes extérieurs d'une entreprise lui permettent de transmettre des messages, essentiellement relatifs à son ambition (volonté de satisfaire ses clients et de s'agrandir), auprès du public.

Puisque bon nombre d'entre elles, parmi lesquelles des potentiels clients de référence, se soucie de l'image du prestataire auprès du public, l'entreprise a intérêt à investir continuellement pour améliorer son image institutionnelle.

Cela peut se faire progressivement en commençant par exemple par revoir le design des tenues des agents de sécurité.

Nous avons vu précédemment les mesures à prendre pour l'horizon «court terme». Passons maintenant au chapitre suivant qui présentera la proposition des mesures à adopter au moment du décollage d'activité.

CHAPITRE 2: MESURES A PRENDRE AU MOMENT DU DECOLLAGE D'ACTIVITE

Après avoir proposé les mesures à prendre sur l'horizon « court terme », le présent chapitre essaiera de proposer les mesures à prendre au moment du décollage d'activité pour maîtriser les risques relatifs à cette période de l'étude. La proposition de solutions s'orientera sur une nouvelle organisation et les mesures à prendre pour garantir la réussite de la stratégie retenue que nous présenteront à travers deux sections distinctes:

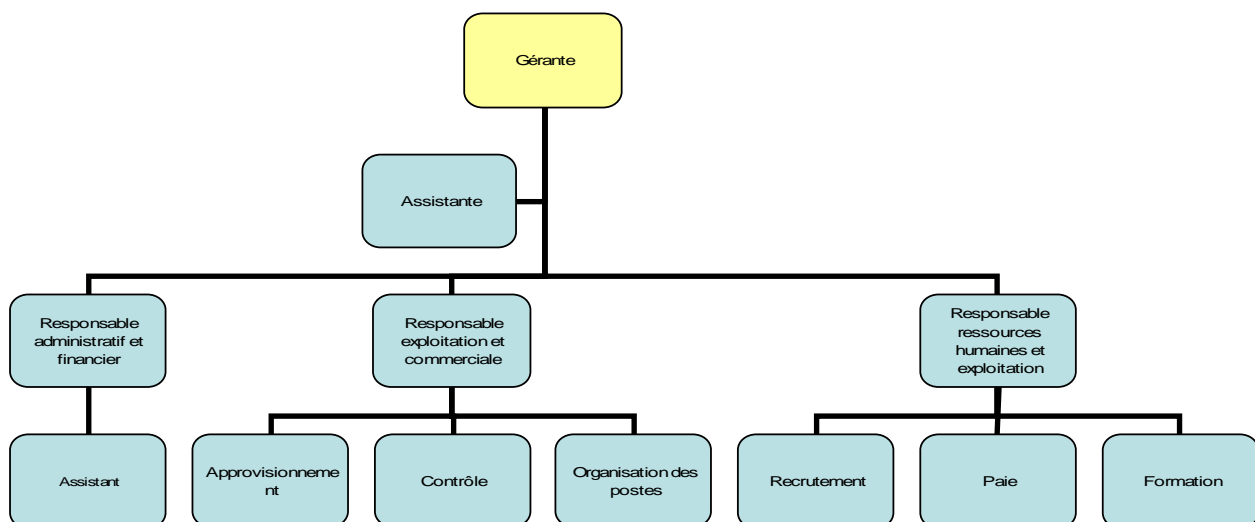
Section 1: Refonte organisationnelle

1.1 Organigramme prévisionnel

1.1.1 Présentation

Nous supposons qu'à cette période de l'étude, l'entreprise ne changera pas de forme juridique. Ainsi, nous proposons dans la page suivante l'organigramme prévisionnel approprié

Schéma 4: Organigramme prévisionnel de l'entreprise GEST



Source : l'auteur

1.1.2 Interprétations

Compte tenu de la taille prévisionnelle de l'entreprise à cette période de l'étude et de l'activité de l'entreprise, il s'avère nécessaire de séparer les fonctions « exploitation » et « ressources humaines » et confier à des services distincts, leurs responsabilités. Au niveau des services rattachés directement à la gerante à savoir le service administratif et financier, le service ressources humaines et le service exploitation, il est aussi nécessaire de confier à différentes unités les activités les plus importants leurs affrentes. Ainsi, nous aurons sous la responsabilité du :

- service ressources humaines : la cellule « recrutement » et la cellule « formation »
- service exploitation et commerciale: la cellule « contrôle », la cellule « organisation des postes » et la cellule « approvisionnement »
- service administratif et financier : la cellule « comptabilité »

1.2 Base du système de contrôle interne à mettre en place

1.2.1 Documentation adéquate

Il est difficile de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations sans l'existence de documents qui servent de support à ces informations. Elle est matérialisée par le manuel de procédures et le système de reporting.

Les manuels de procédures doivent être consignés par écrit afin de faciliter leurs modifications, s'il y a lieu, ou de faciliter la recherche de solutions aux problèmes administratifs et organisationnels et pour faciliter la consultation à tout moment (personnel).

Le système de reporting doit faire connaître :

- la situation financière : le niveau des encours clients,...
- le résultat des opérations : chiffre d'affaires, coût d'exécution des contrats.

Il est aussi primordial de mettre en place un tableau de bord pour le suivi et le contrôle des risques. Cela requiert préalablement la détermination d'indicateurs permettant d'appréhender l'évolution des risques afin de prendre des mesures appropriées s'il s'avère que celles prises ne permettent pas la maîtrise des risques identifiés.

Exemple :

Pour le suivi et le contrôle du risque d'insatisfaction du personnel, nous pourrions choisir comme indicateurs le taux de turnover qui, à titre de rappel, est le pourcentage représentant le nombre de personnes parties durant une période donnée par rapport au nombre du personnel en début de période

1.2.2 Bases d'élaboration des procédures administratives et comptables

Les procédures doivent contribuer à la maîtrise des risques opérationnels majeurs relatifs à cette période d'étude. L'élaboration des procédures doit prévoir :

- au niveau des opérations d'approvisionnement :
 - un contrôle relatif au besoin réel
 - des contrôles de l'approbation de l'opération par une personne autorisée
 - la consultation des fiches produits ou fiches fournisseurs mises à jour périodiquement
- au niveau des opérations de contrôles relatifs aux postes :
 - la répartition des contrôleurs suivant des secteurs bien définis
 - le carburant journalier alloué à chaque voiture de contrôle
 - l'exigence de signatures des contrôlés et des contrôleurs sur les documents de contrôle
- au niveau du contrôle comptable :
 - la personne concernée
 - sa périodicité

1.2.3 Protection des informations

La protection des informations peut prendre la forme d'une interdiction d'accès, à toutes personnes non autorisées, aux lieux où l'on dépose ses supports d'informations (exemple : bureau). La mise en place d'un système de sécurisation des fichiers numériques restreint aussi l'accès aux informations contenues dans les ordinateurs.

Section 2: Mesures à prendre pour garantir la réussite de la stratégie retenue

2.1 Diversification orientée vers des activités porteuses

Pour garantir l'identification des activités porteuses et la réussite de la diversification dans ces activités, nous proposons les solutions suivantes :

2.1.1 Etude de marché

Elle a pour but d'évaluer tant la valeur que la perspective de croissance des marchés des différentes activités mais aussi leurs besoins.

Ceci permet effectivement l'identification des marchés à forte rentabilité et de leurs attentes.

L'entreprise peut à ce titre s'adresser à un cabinet spécialisé.

2.1.2 Appel au service des consultants spécialisés

Une fois les activités, objets de la stratégie de diversification, identifiées, l'entreprise devrait s'offrir les prestations de spécialistes dans ces domaines d'activité pour :

- instaurer sa crédibilité par rapport aux marchés aux quels elles s'attachent
- obtenir les conseils des spécialistes pour percer les marchés ciblés

2.2 Maintien de l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage

Notre proposition de solution pour maintenir l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage porte sur :

2.2.1 Un personnel de qualité

Nous rappelons que la qualité du personnel se base sur la compétence et l'intégrité. D'entre ces deux éléments, c'est l'intégrité qui est le plus difficile à évaluer.

Pour ce faire, nous proposons la mise en place d'un comité d'éthique qui aura pour responsabilité l'évaluation de la moralité des candidats potentiels.

L'entretien individuel et les enquêtes sur terrain seront les principaux outils d'évaluation.

Parallèlement, l'existence d'un plan de formation garantit le renforcement de la compétence du personnel

2.2.2 Questionnaire de satisfaction et d'attente de la clientèle

L'envoi périodique d'un questionnaire de satisfaction et d'attentes sera pris favorablement par les clients dans la mesure où cela montre le souci de l'entreprise à mieux les satisfaire. Cela permet aussi de connaître les lacunes au niveau de la manière par laquelle les prestations sont exécutées et ainsi de prendre des actions correctives.

2.3 Possibilité à faire face aux imprévus : un niveau raisonnable de l'auto financement

L'existence de risques exogènes force toute entreprise à se préparer à leur survenance.

Leur survenance nécessite généralement une intervention financière pour ne pas subir leurs méfaits.

Pour avoir une capacité de réaction spontanée par rapport aux imprévus, il est conseillé de maintenir un niveau raisonnable de l'autofinancement en mettant en place une politique appropriée de répartition du résultat, c'est-à-dire la constitution de réserves.

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance des mesures à prendre pour maîtriser les risques qu'encourt l'entreprise au moment du décollage d'activité. Ces mesures concernent la refonte organisationnelle et celles afin de garantir la réussite de la stratégie retenue.

CONCLUSION PARTIELLE

Les solutions proposées dans cette partie, que ce soient relatives à la période d'avant ou au moment du décollage d'activité, prennent la forme de mesures prises en interne. Elles relèvent entre autre de l'organisation de l'entreprise qui vise à maîtriser différents risques s'étalant sur toutes les principales fonctions de l'entreprise : le marketing, les finances et les ressources humaines. Aussi ces mesures permettent de maîtriser tant les risques opérationnels que les risques stratégiques. Force est de constater, pour cette partie, que la mise en place d'une seule mesure permet de maîtriser un certain nombre de risques. Ainsi par exemple, concernant la période d'avant le décollage d'activité, le « recrutement avant l'obtention de marché » permet de maîtriser tant le risque de « goulot d'étranglement » que le risque « personnel de non qualité ».

CONCLUSION

Face aux incertitudes qui pèsent sur la vie des entreprises compte tenu du dynamisme poussé du système économique, réglementaire, ainsi que de l'intensification plus ou moins importante de la concurrence dans de nombreux secteurs, il est primordial d'opter pour une gestion prudente de l'entreprise à travers la gestion des risques. C'est plus l'état d'esprit qu'il faut adopter pour pousser perpétuellement la réflexion à l'identification des risques potentiels qui menacent l'entreprise et à la recherche de solutions appropriées pour leur maîtrise d'autant plus que les risques évoluent et changent au cours du temps.

Au cours de notre passage au sein de l'entreprise GEST, nous avons pu remarquer l'existence de mesures, mises en œuvre au sein de l'entreprise, représentant des points forts pour la gestion des risques. Néanmoins, plusieurs risques réels ont été identifiés en ayant établi les relations directes et indirectes entre les vulnérabilités de l'entreprise, dérivées à partir d'un diagnostic interne, et l'échec stratégique de l'entreprise. Cela nous a permis de remarquer la pluralité de risques liés à une seule vulnérabilité et ainsi de confirmer l'importance de la gestion des risques.

Les principales vulnérabilités actuelles de l'entreprise sont l'organisation au niveau du déclenchement des opérations de recrutement, celle au niveau des contrôles des postes et la marge globale.

Ces vulnérabilités conduisent principalement à l'existence de risques stratégiques s'étendant sur les principales fonctions de l'entreprise de l'entreprise à savoir le marketing et commercial, les finances et les ressources humaines.

Les risques identifiés conduisent tous, directement ou en suivant une chaîne de risques, s'ils ne sont pas maîtrisés à la survenance du principal risque stratégique : à la non obtention d'un client de référence.

Parallèlement, nous avons pu proposer une série de solutions pour la maîtrise des risques identifiés. Les solutions proposées, prenant la forme de mesures de sécurité, visent à remédier à ces vulnérabilités, faits générateurs des risques. Ces solutions sont tournées vers l'amélioration de l'organisation en place, vers la résolution des problèmes d'ordre financiers ainsi que vers la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes du marché.

Néanmoins, certains des risques identifiés constituent déjà des problèmes réels de l'entreprise. Donc, si l'approche de la recherche se limite à ce stade, ceci correspond plus à une résolution de problèmes réels et de ce fait, nous fait éloigner de la gestion des risques qui est une approche basée sur la probabilité.

Aussi, compte tenu du fait que les risques qu'encourt une entreprise varient sensiblement selon l'étape de développement où elle se situe, selon sa taille, selon les réalités du marché dans lequel elle s'insère, et peuvent changer de nature au cours du temps, se limiter à une étude sur la seule période d'avant le décollage d'activité paraît donc inapproprié pour notre recherche.

Ainsi, à titre de solution globale dans le but de contribuer efficacement au développement de l'entreprise, nous avons complété notre étude par la présentation d'une base de raisonnement en gestion de risque au moment du décollage d'activité.

Cette base de raisonnement en gestion des risques constitue un outil d'aide à l'identification des mesures appropriées pour la maîtrise des risques par rapport aux différentes priorités d'ordre stratégiques qu'opérationnel relatives aux principales fonctions de l'entreprise.

Enfin, nous conseillons à l'entreprise GEST de faire une remise en cause permanente des risques qui constituent plus ou moins des menaces pour elle puisque nous avons évoqué dans la partie théorique que la gestion des risques est un processus itératif.

BIBLIOGRAPHIE :

CHURCHILL C. et COSTER D., Manuel de gestion des risques en microfinance,

CARE, 2006, 157 pages

BOUYSSOU J, Théorie générale du risque, Economical, 2005, 204 pages

BARREAU J. et DELAHAYE J., Gestion financière, DUNOD, 2003, 453 pages

MARTORY B, Diagnostic et gestion de la PME africaine,

Management du risque, approche globale. AFNOR, 2002, 146 pages

SITES WEB :

<http://www.Afnor.fr>

<http://www.wikipédia.fr>

<http://www.mémoireonline.fr>

<http://www.sei.cmu.edu>

<http://www.lse.ac.uk>

<http://www.amrae.asso.fr>

<http://www.cdia.fr>

<http://www.vcds.forces.gc.ca>

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS.....	III
INTRODUCTION	1
 1 ^{ère} PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	 5
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE GEST.....	7
Section 1 : Historique, activités de l'entreprise GEST	7
: 1.1 Historique de l'entreprise.....	7
: 1.2 Activités de l'entreprise.....	7
1.2.1 La gestion externe du personnel.....	8
1.2.2 Le recrutement.....	8
1.2.3 Le placement.....	8
Section 2 : Organigramme et commentaires.....	8
2.1 Présentation.....	8
2.2 Commentaires.....	9
CHAPITRE 2 : THEORIE GENERAL SUR LA GESTION DES RISQUES.....	11
Section 1 : Définitions et importance de la gestion des risques	11
1.1 Définitions de la gestion des risques.....	11
1.2 Importance de la gestion des risques.....	13
Section 2 : Caractéristiques, typologie et classifications des risques.....	14
2.1 Les caractéristiques des risques.....	14
2.1.1 Le fait générateur.....	14
2.1.2 Sa manifestation.....	14
2.1.3 Ses conséquences.....	14
2.2 Les typologie des risques.....	15
2.3 Classification des risques.....	15
2.3.1 Classification des risques selon leur niveau de gravité.....	15
2.3.2 Classification des risques selon les niveaux de décision leur afférents.....	16
2.3.3 Classification des risques selon la difficulté de leur maîtrise.....	16
Section 3 : Processus de gestion des risques, place et mission du gestionnaire des risques.....	17
3.1 Processus de gestion des risques.....	17
3.1.1 Identification des risques.....	19
3.1.1.1 Identification des risques stratégiques.....	19
3.1.1.2 Identification des risques opérationnels.....	19
3.1.2 Analyse des risques.....	20
3.1.2.1 La criticité.....	20
3.1.2.2 Liens entre les risques identifiés.....	20
3.1.3 Le traitement des risques.....	20
3.1.4 Le suivi et le contrôle des risques.....	21
3.2 Place et mission du gestionnaire des risques.....	21
3.2.1 Place du gestionnaire des risques.....	21
3.2.2 mission du gestionnaire des risques.....	22

2 ^{ème} PARTIE	:	IDENTIFICATION DES RISQUES ET DE LEURS IMPACTS.....	24
CHAPITRE 1	:	DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE.....	26
Section 1	:	Diagnostic organisationnel.....	26
		1.1 Description de l'organisation actuelle.....	26
		1.2 Vulnérabilités relatives à l'organisation actuelle.....	27
Section 2	:	Diagnostic financier.....	28
		2.1 La structure des coûts de l'entreprise.....	28
		2.2 Décalage sur les flux de trésorerie.....	29
		2.3 Vulnérabilité identifiée : la marge commerciale.....	30
Section 3	:	Moyens techniques.....	32
CHAPITRE 2	:	ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE	33
Section 1	:	Caractéristiques du marché.....	33
		1.1 Segmentation du marché selon les types de prestations de services.....	34
		1.2 La concurrence.....	34
		1.3 Les attentes du marché.....	35
Section 2	:	Orientations stratégiques de l'entreprise.....	36
		2.1 Présentation des orientations stratégiques.....	36
		2.2 Eclaircissements de ces orientations stratégiques.....	36
		2.2.1 Le décollage d'activité.....	36
		2.2.2 Les clients de référence.....	36
Section 3	:	Justification des orientations choisies.....	37
CHAPITRE 3	:	RISQUES POTENTIELS.....	39
Section 1	:	Risques potentiels d'avant le décollage d'activité.....	39
		1.1 Risques internes.....	39
		1.1.1 Risques d'ordres stratégiques.....	39
		1.1.1.1 Risques marketing et commercial.....	39
		1.1.1.1.1 Rupture et non renouvellement de contrat.....	39
		1.1.1.1.2 Difficulté à obtenir un client de référence.....	40
		1.1.1.2 Risques financiers.....	41
		1.1.1.2.1 Risque de trésorerie.....	41
		1.1.1.2.2 Risque au niveau du financement des investissements...	41
		1.1.1.2.3 Risques liés à la gestion des ressources humaines.....	41
		1.1.1.2.3.1 Le goulot d'étranglement.....	41
		1.1.1.2.3.2 Le personnel de non qualité.....	42
		1.1.2 Risques opérationnels.....	42
		1.2 Risques exogènes.....	42
		1.2.1 Risques réglementaires.....	42
		1.2.2 Risques concurrentiels.....	42
		1.2.3 Risques liés au contexte économique.....	43
		1.2.4 Risques technologiques.....	43
		1.3 Impacts et degré de dépendance des risques internes.....	43
		1.3.1 Impacts et degré de dépendance des risques d'ordre stratégique...	43
		1.3.1.1 Impacts et degré de dépendance des risques marketing et commercial.....	43
		1.3.1.2 Impacts et degré de dépendance des risques financiers....	44
		1.3.1.2 Impacts et degré de dépendance des risques liés à la gestion des ressources humaines.....	44

	1.3.2 Impacts des risques exogènes.....	44
	1.3.2.1 Impacts des risques règlementaires.....	44
	1.3.2.2 Impacts des risques concurrentiels.....	45
	1.3.2.3 Impacts des risques liés au contexte économique.....	45
	1.3.2.4 Impacts des risques technologiques.....	45
Section 2	: Risques potentiels au moment du décollage d'activité.....	45
	2.1 Risques internes.....	45
	2.1.1 Risques d'ordres stratégiques.....	46
	2.1.1.1 Risques marketing et commercial.....	46
	2.1.1.1.1 Activités non porteuses.....	46
	2.1.1.1.2 Perte de l'avantage compétitif sur la principale... activité de démarrage.....	46
	2.1.1.2 Risques financiers.....	46
	2.1.1.2.1 Charges non maîtrisées.....	46
	2.1.1.2.2 Risques au niveau de l'équilibre financier.....	47
	2.1.1.2.3 Risques liés à l'autofinancement.....	47
	2.1.1.3 Risques liés à la gestion des ressources humaines.....	47
	2.1.1.3.1 Insatisfaction du personnel.....	48
	2.1.1.3.2 Incapacité à renforcer la compétence du personnel.....	48
	2.1.2 Risques opérationnels.....	48
	2.1.2.1 Risques sur efficience des opérations courantes.....	48
	2.1.2.2 Risques relatifs aux informations.....	48
	2.1.2.3 Autres risques opérationnels.....	49
	2.2 Risques exogènes.....	49
	2.2 1 Risques réglementaires.....	49
	2.2 2 Risques concurrentiels.....	49
	2.2 3 Risques liés au contexte économique.....	50
	2.2 4 Risques technologiques.....	50
	2.3 Impacts et degré de dépendance des risques potentiels.....	50
	2.3 1 Impacts et degré de dépendance des risques internes.....	50
	2.3.1.1 Impacts et degré de dépendance des risques stratégiques..	50
	2.3.1.1.1 Impacts et degré de dépendance des risques marketing et commercial.....	51
	2.3.1.1.2 Impacts et degré de dépendance des risques financiers.....	51
	2.3.1.1.3 Impacts et degré de dépendance des risques liés à la gestion des ressources humaines.....	52
	2.3.1.2 Impacts des risques opérationnels.....	52
	2.3.1.2.1 Impacts des risques sur l'efficience des opérations courantes.....	52
	2.3.1.2.2 Impacts des risques relatifs aux informations.....	52
	2.3.1.2.3 Impacts des autres risques opérationnels.....	53
	2.3 2 Impacts des risques exogènes.....	53
	2.3.2.1 Impacts des risques réglementaires.....	53
	2.3.2.2 Impacts des risques concurrentiels.....	53
	2.3.2.3 Impacts des risques au contexte économique.....	53
	2.3.2.4 Impacts des risques technologiques.....	54

3 ^{ème} PARTIE	:	PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	56
CHAPITRE 1	:	MESURES A PRENDRE POUR L'HORIZON « COURT TERME ».....	58
Section 1	:	Mesures additives à l'organisation actuelle.....	58
1.1		Recrutement d'un autre contrôleur.....	58
1.2		Personnel de remplacement en réserve.....	58
1.3		Recrutement avant obtention de marché.....	59
Section 2	:	Solutions relatives aux problèmes sur le plan financier.....	59
2.1		La comptabilité analytique.....	59
2.2		Salaire références par poste.....	60
2.3		Accroissement du niveau d'activité.....	60
Section 3	:	Réponses aux attentes du marché.....	61
3.1		Instauration d'une crédibilité.....	61
3.2		Amélioration de l'image institutionnelle.....	61
CHAPITRE 2	:	MESURES A PRENDRE AU MOMENT DU DECOLLAGE D'ACTIVITE.	63
Section 1	:	Refonte organisationnelle.....	63
1.1		Organigramme prévisionnel.....	63
1.1.1		Présentation.....	63
1.1.2		Interprétations.....	64
1.2		Base du système de contrôle interne à mettre en place.....	64
1.2.1		Documentation adéquate.....	64
1.2.2		Bases d'élaboration des procédures administratives et comptable..	65
1.2.3		Protection des informations.....	66
Section 2	:	Mesures à prendre pour garantir la réussite de la stratégie retenue.....	66
2.1		Diversification orientée vers des activités porteuses.....	66
2.1.1		Etude de marché.....	66
2.1.2		Appel au service des consultants spécialisés.....	66
2.2		Maintien de l'avantage compétitif sur la principale activité de démarrage.	67
2.2.1		Un personnel de qualité.....	67
2.2.2		Questionnaire de satisfaction et d'attente de la clientèle.....	67
2.3		Possibilité à faire face aux imprévus :un niveau raisonnable de	
		.l'autofinancement.....	67
CONCLUSION.....			70
BIBLIOGRAPHIE.....			I