

**LA GESTION PROSPECTIVE DES RISQUES DANS LA CONDUITE DU  
CHANGEMENT AU SEIN D'UNE ORGANISATION : *CAS DE BOUYGUES*  
*ENERGIES & SERVICES CONGO***

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER 2  
MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS  
OPTION : Management Stratégique et Opérationnel**

**Présenté par :  
TRAORE Djoumawé  
M2 MSO Cohorte de janvier 2018**

**Travaux dirigés par : M. Moussa FOFANA  
ENTREPRISE : Bouygues Energies & Services Congo**

**Coordinatrice de formation FPL:**

**Madame Sylvie OUEDRAGO**

**Promotion 2018-2019**

## CITATIONS

En guise d'illustration nous allons emprunter une citation de CONFUCIUS disant

« Qu'une petite impatience ruine un grand projet » ou encore

Sénèque qui disait « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

« Que la Stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat. » Winston Churchill

« La valeur d'un général réside dans sa stratégie et non dans son courage ». Proverbe Chinois

« L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents ». Michael Porter

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

Ma famille, mon tendre époux et à mes merveilleuses filles Mina et Anya qui, par leurs soutiens et encouragements au quotidien ont favorisé l'aboutissement de ce projet.

Mes parents, mon papa, feu ma maman, Mamouma, Banta, Baba... pour l'intérêt et le temps qu'ils ont portés, leurs soutiens indéfectibles pour la réalisation de ce travail. Qu'ils trouvent ici mes profondes considérations.

## **REMERCIEMENTS**

Nos sincères remerciements vont à Monsieur M. FOFANA Moussa, notre directeur de mémoire pour avoir accepté de nous encadrer, pour la qualité de ses remarques, observations, encouragements et qui s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce présent mémoire.

Nos remerciements vont au corps professoral et administratif de la Fondation 2iE, pour la richesse et la qualité de leur enseignement, qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée et plus particulièrement à Mme Sylvie OUEDRAGO pour sa disponibilité et sa réactivité.

Nos sincères remerciements à tout le personnel de BYes Congo, pour leur disponibilité, efficacité, collaboration, contribution... dans la construction de ce projet dont l'aide a été précieuse. A toutes les personnes qui ont pris de leur temps pour répondre à nos interrogations, renseigner les documents et sans qui ce travail n'aurait pas abouti.

Des remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont apporté leur aide et contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Sans ces différents regards, variés et attentifs, ce projet n'aurait pas la même contenance.

## RESUME

La Société Bouygues Energies & Services Congo assure une mission qui n'est plus envisagée sans qu'elle soit étroitement liée à des objectifs de maîtrise des coûts et de qualité de services. Toutefois, la non réalisation de ces objectifs impacte directement sa capacité à maîtriser ses risques d'où la gestion prospective des risques comme solutions et démarches dans la conduite du changement.

Notre étude menée au sein de BYes, intégrée à l'ensemble des processus stratégiques a permis de :

- ✚ mieux cerner les dispositifs de la gestion des risques,
- ✚ proposer des actions correctives ou préventives pour les cas de dysfonctionnements ;
- ✚ faire une évaluation des risques par processus ;
- ✚ mettre en évidence l'appréhension des salariés dans la conduite du changement dont les conséquences ont pour but, la recherche de l'excellence.

Les actions dégagées doivent faire l'objet d'un suivi permanent pour assurer une amélioration continue des performances.

### Mots Clés :

---

1. Prospection
2. Gestion des risques
3. Risques
4. Processus
5. Conduite du changement

## ABSTRACT

Bouygues Energies & Services Congo Company is carrying out a mission that can no longer be envisaged without being closely linked to the objectives of cost control and service quality. However, the non-achievement of these objectives directly impacts its ability to control its risks, hence the prospective management of risks as solutions and approaches management of change.

Our study carried out within BYes, integrated in the whole strategic processes allowed to:

- ✚ better identify risk management systems,
- ✚ propose corrective or preventive actions for malfunction cases;
- ✚ make a risk assessment by process;
- ✚ highlight the employees' apprehension in the conduct of change which consequences aim is the search for excellence.

Actions taken must be constantly monitored to ensure continuous improvement of performance.

### Keywords:

---

1. Prospecting
2. Risk Management
3. Risks
4. Process
5. Change management

## LISTE DES ABREVIATIONS

AA	Action d'amélioration
AC	Action corrective
BE :	Bureau d'Etudes
BPE :	Bon Pour Exécution
BT	Basse Tension
BYes	Bouygues énergies et services
AO	Appel d'Offre
CP	Code Projet
CR	Compte rendu
DAF	Directeur Administratif Financier
Dép	Département
DFA :	Dossier Final d'Affaire
DG	Directeur Général
EAE	Entretien Annuel d'Evaluation
Exé.	Exécution
F/sseurs	Fournisseurs
GET	Génie Electrique et Thermique
HVAC	Heating Ventilation Air - Conditioning
HT	Haute Tension
IT	Information et Technologie (dont les services télécoms)
Log.	Logistique
NIU	Numéro d'Identification Unique
ONEMO	Office National de l'Emploi et de la Main d'œuvre
PAL	Parc Achats et Logistique
PV	Procès-Verbal
RAF	Responsable Administratif et Financier
RH	Ressources Humaines
RS	Rapport de Synthèse
Resp.	Responsable
SAP B-One	Systems Applications and Products Business - One
THT	Très Haute Tension

## SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>05</b>
<b>II.</b>	<b>Objectifs et Hypothèse d'étude.....</b>	<b>07</b>
1.	Objectifs de l'étude .....	07
2.	Hypothèse de l'étude .....	07
<b>III.</b>	<b>Matériels et Méthodes.....</b>	<b>08</b>
<b>IV.</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>11</b>
1.	La présentation de la Société Bouygues énergies & services Congo.....	11
2.	Le dispositifs de management des risques « processus » au sein de BYes.....	16
2.1	Les principes de base du management du risque « PROCESSUS ».....	16
2.2	Le cadre organisationnel du management du risque .....	16
2.3	Le processus de management du risque .....	17
2.4	La Cartographie des processus au sein de BYes .....	18
<b>3.</b>	<b>Méthodologie du management des risques « PROCESSUS » au sein de la Société.....</b>	<b>19</b>
3.1	Identifier les risques, les effets ou conséquences .....	19
3.2	Déterminer les origines des risques liés aux activités du processus.....	20
3.3	Estimer la criticité des risques.....	20
3.4	Elaborer le tableau de risques par ordre priorité.....	22
3.5	Définir et mettre en œuvre les actions préventives .....	23
3.6	Revue des risques « processus ».....	23
3.7	Compléments pour le traitement des risques « processus » LES CINQ (5) M de M. ISHIKAWA.....	24
<b>4.</b>	<b>Les Résultats de l'enquête au sein de Bouygues énergies &amp; services Congo.....</b>	<b>25</b>
4.1	Les caractéristiques individuelles de la population d'étude .....	25
4.2	Les risques de dysfonctionnement au sein des Processus de la Société BYes .....	30
4.3	Evaluation des risques par processus.....	39
<b>V.</b>	<b>Discussion et Analyses.....</b>	<b>75</b>
<b>VI</b>	<b>Conclusions.....</b>	<b>82</b>
<b>VII</b>	<b>Annexes.....</b>	<b>85</b>
	<b>Annexe I : Guide de l'entretien.....</b>	<b>85</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01:	Département GET/FM/Oil & Gas.....	11
Tableau 02:	Département infrastructures et réseaux.....	12
Tableau 03:	Les Risques.....	20
Tableau 04 :	Détermination des Origines des risques.....	20
Tableau05 :	Critères N°1: Occurrence (O) ou Fréquence d'apparition du risque...	20
Tableau 06 :	Critère N°2 : Gravité (G) du risque.....	21
Tableau 07 :	Critère N° 3 : Détection (D) du risque .....	21
Tableau 08 :	Critère N°4 : Le caractère rattrapable (Ra) du risque .....	22
Tableau 09 :	Les risques par ordre de priorité .....	23
Tableau 10 :	Définition et mise en œuvre d'actions correctives .....	23
Tableau 11 :	Revue des risques « PROCESSUS ».....	23
Tableau 12 :	Répartition des enquêtés selon le sexe .....	25
Tableau 13 :	Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge .....	26
Tableau 14 :	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction .....	27
Tableau 15 :	Répartition des enquêtés selon le poste / service .....	28
Tableau 16 :	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté au sein de la Société...	29
Tableau 17 :	Processus amélioration continue .....	30
Tableau 18 :	Processus études .....	30
Tableau 19 :	Processus gestion des achats et logistiques.....	31
Tableau 20 :	Processus support administration gestion et finances.....	31
Tableau 21 :	Processus réalisation des chantiers.....	32
Tableau 22 :	Processus gestion chantiers.....	33
Tableau 23 :	Processus gestion des ressources humaines .....	35
Tableau 24 :	Processus maintenance .....	35
Tableau 25 :	Processus Support ; gestion matériel .....	36
Tableau 26 :	Processus de management stratégie de la Direction.....	36
Tableau 27 :	Processus management du système de la qualité.....	37
Tableau 28 :	Processus Gérer le système de l'information et de la technologie...	38
Tableau 29 :	Evaluation des risques processus stratégique de la Direction.....	39
Tableau 30 :	Evaluation des risques processus amélioration continue.....	41
Tableau 31 :	Evaluation des risques processus gérer les études.....	44

Tableau 32 :	Evaluation des risques processus gérer le système IT.....	55
Tableau 33 :	Evaluation des risques processus gérer le matériel.....	58
Tableau 34 :	Evaluation des risques processus gérer chantiers.....	61
Tableau 35 :	Evaluation des risques processus gérer maintenance.....	65
Tableau 36 :	Evaluation des risques processus gérer les achats .....	67
Tableau 37 :	Evaluation des risques processus gérer les ressources humaines...	70

## LISTE DES FIGURES

Figure 01	Domaines d'expertise.....	12
Figure 02	La force d'un grand groupe .....	13
Figure 03	Un acteur international de proximité.....	13
Figure 04	Démarche globale.....	13
Figure 05	Les marchés.....	14
Figure 06	Engagements de la société.....	15
Figure 07	Acteur local.....	15
Figure 08	Cadre organisationnel.....	16
Figure 09	Processus de management du risque.....	17
Figure 10	Cartographie des processus.....	18
Figure 11	Diagramme les cinq (5) M de M. ISHIKAWA.....	24
Figure 12	Répartition des causes.....	24
Figure 13	Répartition des enquêtés selon le sexe.....	25
Figure 14	Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge.....	26
Figure 15	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction .....	27
Figure 16	Répartition des enquêtés selon le poste/ service .....	28
Figure 17	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.....	29

## I. INTRODUCTION

---

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et à l'opportunité associée aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi sa capacité de création de valeur.

L'intensification de la concurrence entre les entreprises et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré, obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un environnement incertain ; qui se fait devant les impératifs de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services.

Le Congo vise à remédier aux déséquilibres budgétaires et extérieur provenant de la chute des prix pétroliers en 2014 qui, entraînant avec elle, le chômage, une baisse considérable des activités et la fermeture totale de certaines entreprises. Le surendettement du pays suite aux récents investissements publics constatés reste préoccupant.

La complexité croissante et l'accélération du changement diminuent le temps de décisions et font des prévisions antérieures moins fiables. Par conséquent, l'accélération et la complexité du changement aujourd'hui augmentent les risques et les incertitudes, car elles augmentent l'espace-temps pour créer des décisions plus intelligentes.

La dimension stratégique du risque sera concrétisée par l'incertitude liée au lancement d'une activité donnée. Cette dimension suppose l'anticipation des événements futurs, il en va de même pour la gestion des risques, liée à la stratégie. En procédant ainsi, en permettant un bon déroulement des activités stratégiques pour l'entreprise, le Risk Manager répond aux besoins de la direction générale quant aux impacts des décisions managériales de même qu'aux demandes d'informations des analystes financiers.

Ainsi, une démarche d'anticipation est nécessaire pour identifier les événements pouvant potentiellement affecter les objectifs stratégiques. Les prendre en compte par une visée anticipatrice permet donc de mieux les intégrer dans le processus de conduite du changement

au sein de la **société Bouygues Energies & Services Congo** pour son bon fonctionnement.

Le phénomène de la résistance au changement est devenu la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de crainte, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, de conflits ou d'impatience.

Le contexte de crise actuelle et la baisse de l'activité ont entraîné la dégradation du portefeuille des entreprises et à terme vont impacter leur rentabilité. Si les entreprises veulent garder leurs pérennités et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques, elles doivent faire face à la résistance au changement, afin d'éviter des échecs qui risquent de faire échouer le projet de transformation.

**BOUYGUES Energies & Services CONGO** est créé le 26 / 06 / 2001. Le statut juridique de l'entreprise est une Société Anonyme et son capital est de 8 Milliards 750 millions de francs CFA ; ses domaines d'activités sont : constructions, électricité courants forts, courants faibles, infrastructures de production, transport et de distribution, instrumentation, automatisme, contrôle commande, éclairage public, réseau de télécommunication, fibre optique, HVAC, climatisation, contrôle d'accès, vidéosurveillance, solutions IT. Le nombre d'employés à plein temps s'élève à 330.

BYes a fait des percées dans divers domaines d'activités que sont les infrastructures de réseaux d'énergies, le génie électrique et thermique, l'industrie / Oil & Gas, les télécoms et l'informatique ainsi que l'hydraulique. Plusieurs changements tant sur le plan d'organisationnel que de changement de dénomination, d'augmentation du capital social ou encore de modification d'actionnariat se sont succédés dans le but de doter l'entreprise des nouvelles capacités à affronter la concurrence, la conjoncture économique en régression mais aussi les clients qui sont devenus de plus en plus exigeants. Bouygues Energies & Services offre un accès élargi en développement, réalisation, maintenance et exploitation

Dans cette étude nous avons voulu approfondir à l'aide d'une étude sur le terrain, les différents facteurs de la gestion prospective des risques dans la conduite du changement.

La gestion prospective des risques dans la conduite du changement faisant partie intégrante du management au sein de l'organisation, notre problématique est de trouver une approche de gestion prospective des risques qui prendra en considération l'appréhension, l'anticipation afin de gérer les risques dans la conduite du changement au sein de Bouygues Energie Congo. Ces axes de réflexion nous amènent à nous poser les questions suivantes :

Quel est le dispositif de gestion des risques au sein de la société BYes ? Quelle sont les risques potentiels de disfonctionnement des processus dans la conduite de changement ? Et comment la société Bouygues Energies & Services Congo peut-elle évaluer les risques par processus dans

la conduite du changement à laquelle elle est confrontée? Quelle sont les craintes des salariés par rapport au processus de conduite du changement ?

## II.OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

---

### 1. Objectifs :

Dans ce contexte de crise, les entreprises contemporaines ont besoin de se prémunir contre certains dangers. Les risques menacent non seulement leur rentabilité mais encore plus leur pérennité.

Toutes les sociétés peuvent dans leur existence faire face à une ou plusieurs ruptures. Ces ruptures peuvent être des **changements de direction** (donc de style de management), **de géolocalisation, de production ou encore de perspectives économiques**. Le changement qui en découle déclenche généralement, soit un retournement favorable de la situation; soit l'inverse jusqu'à entraîner la fin de la société dans le pire des cas. Pour éviter cette configuration, **les risques liés au changement doivent être étudiés, anticipés** et surtout il doit être **expliqué** afin de susciter l'adhésion de tous sur la nouvelle direction.

Notre objectif est d'élaborer une approche de gestion prospective au sein de la Société Bouygues Energies & Services Congo afin de gérer efficacement les risques dans la conduite du changement. Là encore, plus que la démarche en elle-même et les résultats qui en découlent, c'est la création d'une culture de l'anticipation des risques dans l'entreprise et d'une vision prospective face à ces derniers qui importent. Nous allons donc pour y parvenir :

- étudier le dispositif de management déjà en place ;
- faire ressortir les risques potentiels de dysfonctionnements des différents processus au sein de Bouygues Energies & Services Congo, plan d'action ;
- faire une évaluation des risques par processus ;
- étudier l'attitude des salariés face à la conduite du changement.

La dite démarche aurait alors pour but de mettre l'individu, élément clé de l'organisation, au cœur de la réflexion sur la gestion et l'anticipation des risques dans la conduite du changement.

### 2. Hypothèses d'étude:

Le risque est une thématique actuelle dans de nombreuses sociétés œuvrant dans un ou plusieurs domaines et particulièrement ; Bouygues Energies & Services n'en faisant pas exception. La question centrale de notre recherche est la suivante: comment prospecter afin de

gérer efficacement les risques dans la conduite du changement ?

Dans le cadre d'une gestion prospective dans le changement, il existe des questions à se poser face à l'avenir et une question préalable à celles-ci concernant la connaissance de l'organisation. On a proposé quelques réponses provisoires aux questions de départ qui sont :

- étudier le dispositif de management des risques au sein de BYes ;
- recenser les risques potentiels de dysfonctionnements des processus au sein de la société (les risques opérationnels liés aux activités, la disponibilité des ressources, les problèmes logistiques, etc.) ;
- faire une évaluation des risques par processus ;
- analyser la perception de la conduite du changement par les employés au sein de Bouygues Energies & Services.

Les risques et hypothèses pour les objectifs ont une influence directe sur la mesure dans laquelle nous pourrions atteindre nos résultats ;

### III. MATERIELS ET METHODES

---

#### La pré- enquête :

La pré-enquête a été effectuée dans la période allant du 14/01/2019 au 15/02/2019. On a posé seize (16) questions.

« La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui seront valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses *hypothèses*». <sup>1</sup>

Dans notre recherche, la pré-enquête est importante, puisqu'elle nous offre la possibilité tout d'abord :

- d'adapter voir rectifier les questions posées dans notre entretien.
- déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème et les caractéristiques de la population étudiée.
- d'avoir une vue générale du terrain.

---

<sup>1</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, P 102

### **La méthode et la technique de la recherche :**

La démarche ne prétend pas être révolutionnaire ni changer ou remettre en cause les nombreuses approches efficaces existantes. Il est davantage question de reprendre le meilleur état de l'art dans plusieurs domaines, la gestion prospective des risques, la conduite du changement et de les combiner en une « synthèse créative » afin d'en faire ressortir des synergies par une méthode simple et efficace de prise en compte des risques émergents et futurs, voie principale d'amélioration de l'actuelle gestion des risques. Là encore, plus que la démarche en elle-même et les résultats qui vont en découler, c'est la création d'une culture de la gestion anticipatrice des risques dans la conduite du changement au sein de la société Bouygues Energies & Services Congo et d'une vision prospective face à ces derniers qui importent.

Chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une recherche dans le sommet, aussi caractériser les objectifs tracés par le chercheur. Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode

### **La méthode utilisée :**

Chaque recherche consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objectif de la recherche, et dans notre étude afin d'atteindre notre objectif et d'avoir le résultat final de notre projet de la recherche, nous avons utilisé la méthode et la technique la plus adéquate à notre recherche qu'on expose comme suite :

#### **Méthode qualitative :**

Selon MAURICE (Angers), « cette méthode de recherche vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés »<sup>2</sup>

Cette méthode nous permet la connaissance et la compréhension du phénomène de la gestion prospective des risques ainsi que de la conduite du changement au sein de BYes, ce qui nous permet également d'acquérir des informations plus riches pour notre thème, d'analyser la fiabilité de nos hypothèses. C'est pour cette raison que nous avons procédé à l'élaboration d'un guide d'entretien, qui nous permettra de recueillir des informations et des éléments de réflexion auprès des cadres, informations et réflexions qui feront l'objet d'une analyse thématique.

### **L'analyse thématique :**

Après avoir rassemblé toutes les informations liées à notre thème de recherche auprès

---

<sup>2</sup> Ibid. P 60.

des cadres, ingénieurs... au sein de la société **BYes**, nous avons procédé à l'analyse du contenu thématique, qui est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets ». <sup>3</sup>

### **La technique utilisée :**

Pour recueillir les informations il est nécessaire de sélectionner une technique. Pour cela nous avons opté pour l'entretien comme technique importante dans la collecte des données et des informations à cause de ses diverses caractéristiques.

A cet effet, nous avons dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions dans l'optique de collecter le plus d'informations possible, qui soient les plus fiables pour notre étude. Ces entretiens ont duré 40 minutes pour chacun.

### **La population d'enquête (l'échantillonnage) :**

L'échantillon choisi se caractérise par son nombre limité à **30 salariés**, ajouté à cela l'existence d'une différence à la fois dans, le genre, les fonctions respectives, l'âge et enfin une variabilité dans leurs expériences professionnelles courtes ou longues.

#### **Le déroulement de l'enquête :**

Nous avons procédé à l'utilisation des entretiens à réponses libres avec les cadres, ingénieurs... L'enquête au sein de BYes a duré 30 (trente) jours répartis comme suit : 15 jours à la Direction et 15 jours au niveau du yard. Le guide d'entretien contient 4 axes :

le premier axe : concerne les données personnelles tels que le sexe, l'âge, le niveau...

le deuxième axe : se base sur la gestion prospective des risques liés aux dysfonctionnements des processus au sein de l'entreprise BYes.

le troisième axe porte sur l'évaluation des risques par processus

le dernier axe porte sur l'appréhension de la conduite du changement et aussi la résistance des employés.

### **Les difficultés rencontrées sur le terrain :**

Lors de notre recherche sur le terrain, nous avons rencontré quelques difficultés qui sont :

- manque de temps chez certains des enquêtés par rapport à la charge de leur travail.
- le refus de certains enquêtés de faire des entretiens.

---

<sup>3</sup> 9 MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales, Édition ARMAND COLIN, Paris, 1996, P 259.

## IV. RESULTATS

### 1. Présentation de la Société BYes

Bouygues Energies & Services Congo, ex ETDE Congo a été créé en juin 2001 en République du Congo sous le nom de SOGECO jusqu'au 3 novembre 2010. Cette nouvelle dénomination remonte du 3 mai 2013. Adoptant le nom de sa maison mère Bouygues Energies & Services S.A. anciennement appelée ETDE S.A., l'objectif visé est principalement de faire correspondre la dénomination de l'entreprise à la diversité de ses domaines de compétences bien au-delà de son métier initial puisque ETDE signifiait à l'origine « *Entreprise de Transport et de Distribution d'Electricité* ».

Bouygues Energies & Services Congo offre un accès élargi à l'ensemble des expertises de sa maison mère en conception, réalisation, maintenance et exploitation. Elle est spécialisée dans les réseaux d'énergie, l'Industrie Oil & Gas, le Génie Electrique et Thermique, détection et extinction incendie, contrôle d'accès, vidéo surveillance, l'Informatique, Réseaux Télécoms et l'Hydraulique.

#### ➤ Organisation de la Société

Bouygues Energies & Services est un ensemble - intégrateur de solutions techniques au service des clients publics et privés. La société est organisée comme suit :

#### ✚ deux départements opérationnels :

**Tableau 01 : le Département GET / FM / Oil & Gas**

Génie Electrique Et Thermique	Informatique, Réseau & Télécoms	Industrie/ Oil & Gas
- Courants forts	- Centraux téléphoniques	- Electricité
- Courants faibles	- Réseaux télécoms	- Instrumentation
- Détection incendie	- Sécurité (vidéo surveillance, contrôle d'accès et anti intrusion)	- Automatismes
- Climatisation et froid industrie	- Fibre optique	
- Plomberie	- Interconnexion des sites distants	
- Installation et maintenance groupes électrogènes	- Installation et supports utilisateurs	
- Ascenseur		

**Tableau 02 : le département Infrastructure & Réseaux.**

Infrastructures Des Réseaux D'énergies	Hydraulique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production - Transport – Distribution</li> <li>- Réseaux THT</li> <li>- Réseaux HT/BT</li> <li>- Poste de transformation THT/HT et HT/BT</li> <li>- Centrales thermiques</li> <li>- Eclairage public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production et distribution d'eau potable</li> <li>- Station de traitement d'eau potable</li> <li>- Réseaux d'adduction d'eau</li> </ul>

✚ **deux Directions :**

- La Direction Administrative et Financière qui compte six (06) services :
  - Les ressources humaines ;
  - L'administration ;
  - L'informatique et le télécom ;
  - La comptabilité ;
  - La gestion ;
  - Les services généraux.
- La Direction Développement et Grands Projets qui compte deux (02) services et des chefs de projets :
  - études (Prix et Exécution)
  - QHSE, risques, contrôle internet...
  - exécution des Grands projets (> 2milliards de FCFA)

➤ **DOMAINES D'EXPERTISE**

BOUYGUES Energies & Services excelle dans *trois (03) grands domaines d'expertise.*



Figure 01

➤ La force d'un grand groupe :

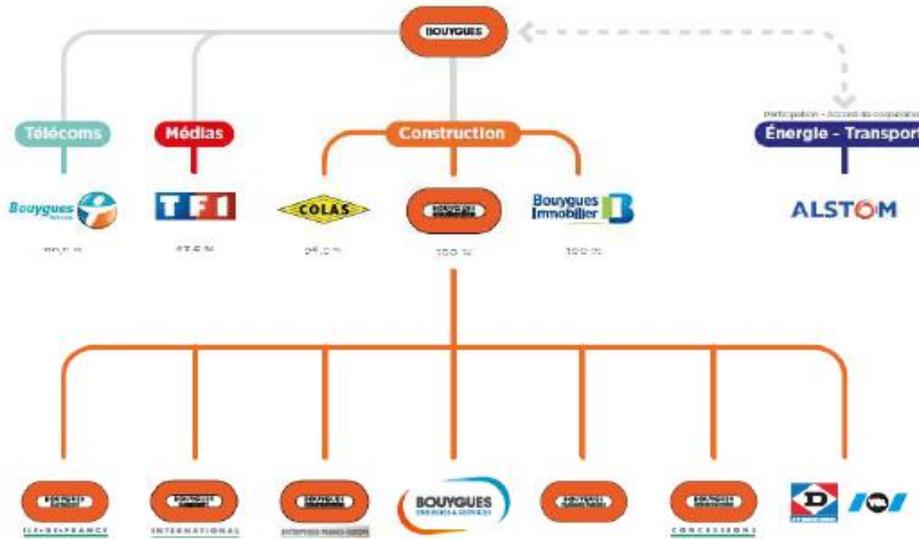


Figure 02

➤ Un acteur international de proximité :

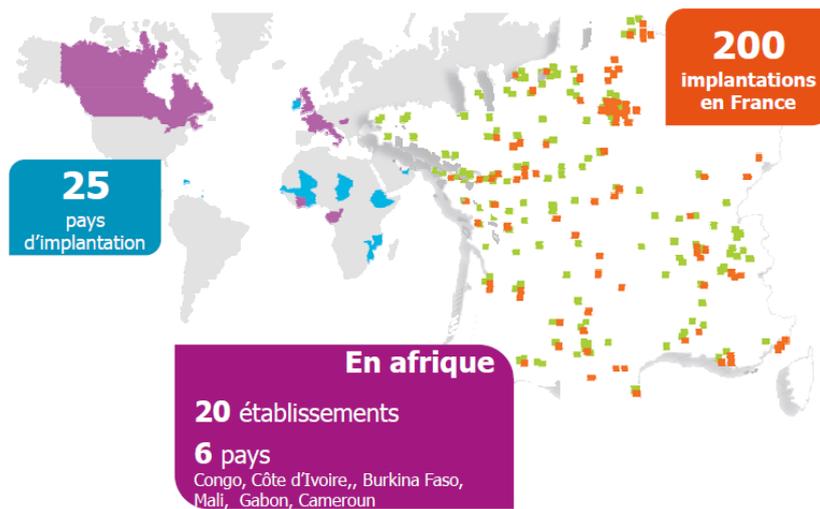
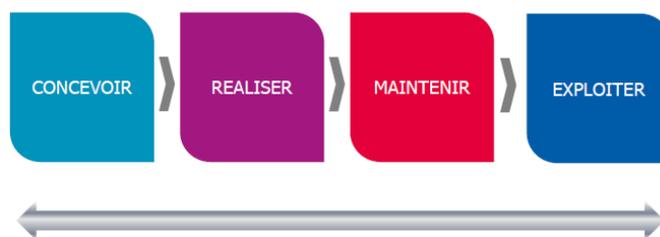


Figure 03

Une offre intégrée  
**ENERGIES + SERVICES**  
pour vous accompagner durablement



Une démarche globale, garante d'un engagement fort de résultats

Figure 04

➤ **Marchés :**

Les principaux marchés d'interventions sont :



➤ **Les activités au CONGO**

- 330 Salariés – 95% de Nationaux ;
- Un acteur majeur dans la réalisation des grands projets ;
- Un acteur de proximité capable de mobiliser et de former des ressources rapidement ;
- Une organisation dédiée, autour de collaborateurs expérimentés : Experts, Bureau d'Etudes, Equipes Spécialisées... ;
- Des solutions technologiques globales, innovantes et des services sur-mesure ;
- Un intégrateur unique et multi - disciplinaire ;
- **Les infrastructures** : Contribuer à créer des infrastructures (...Energies, Transport, Numériques...) Fiables, Modernes et Durables ;
- **Les villes et collectivités** : Contribuer au développement des villes et collectivités (...Des Solutions innovantes, Des Services sur mesure...) pour des villes sûres, communicantes et économes en énergies ;
- **Les équipements tertiaires** : Contribuer à rendre les bâtiments intelligents, confortables et performants ;
- **Maintenance Multi – Techniques** ;
- **L'industrie** : Accompagnement des clients industriels pour conjuguer fiabilité, disponibilité et performance durable ;

➤ **Les engagements :**

Cinq (5) Engagements fondent la relation Bouygues.

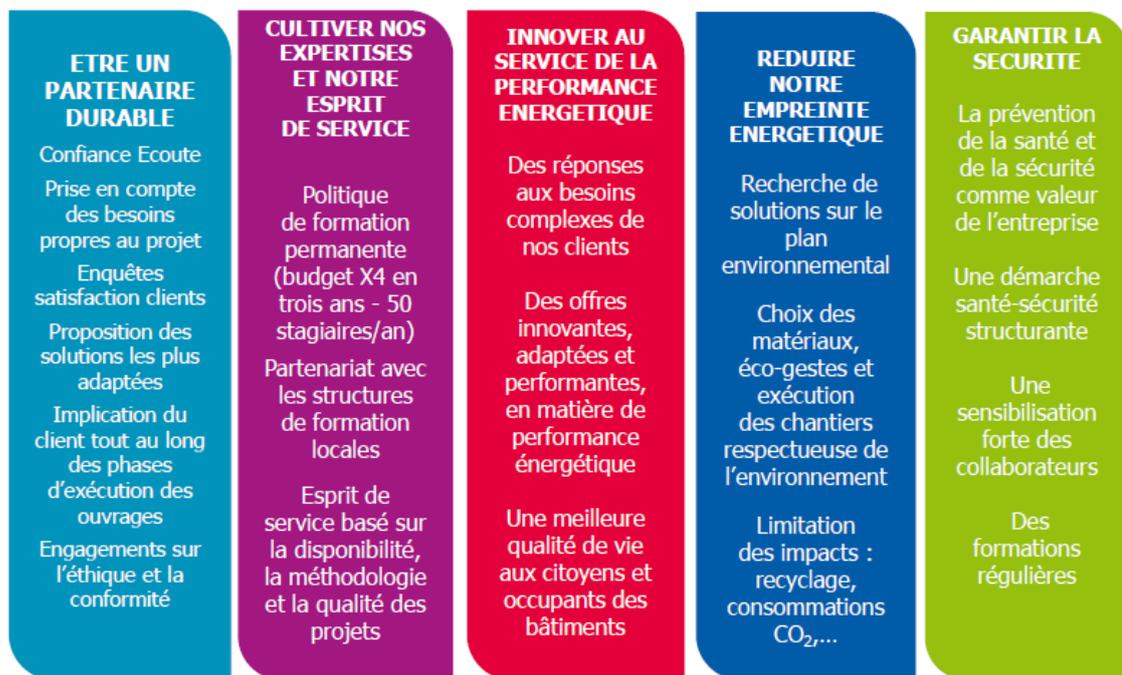


Figure06

➤ **Acteur local :**

Former et Investir pour l'Avenir...

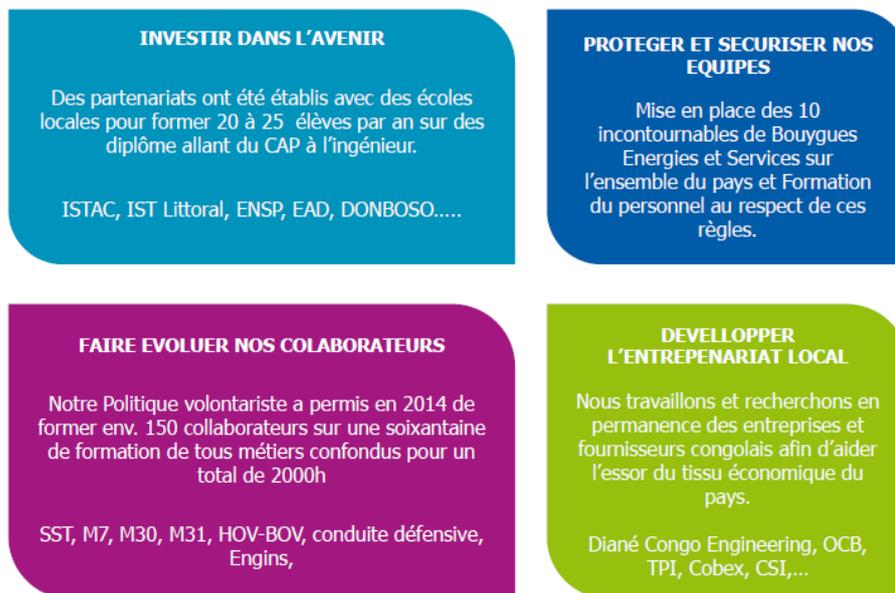


Figure 07

## 2. Le dispositif de Management au sein de la Société BYes

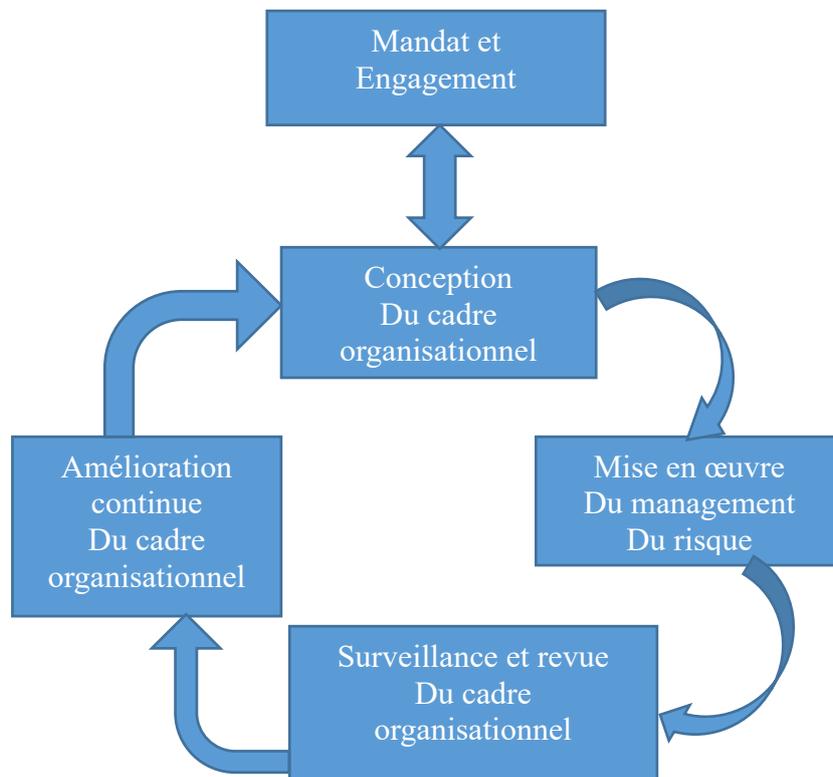
### 2.1 Les principes de base du management du risque « PROCESSUS »

Le management du risque

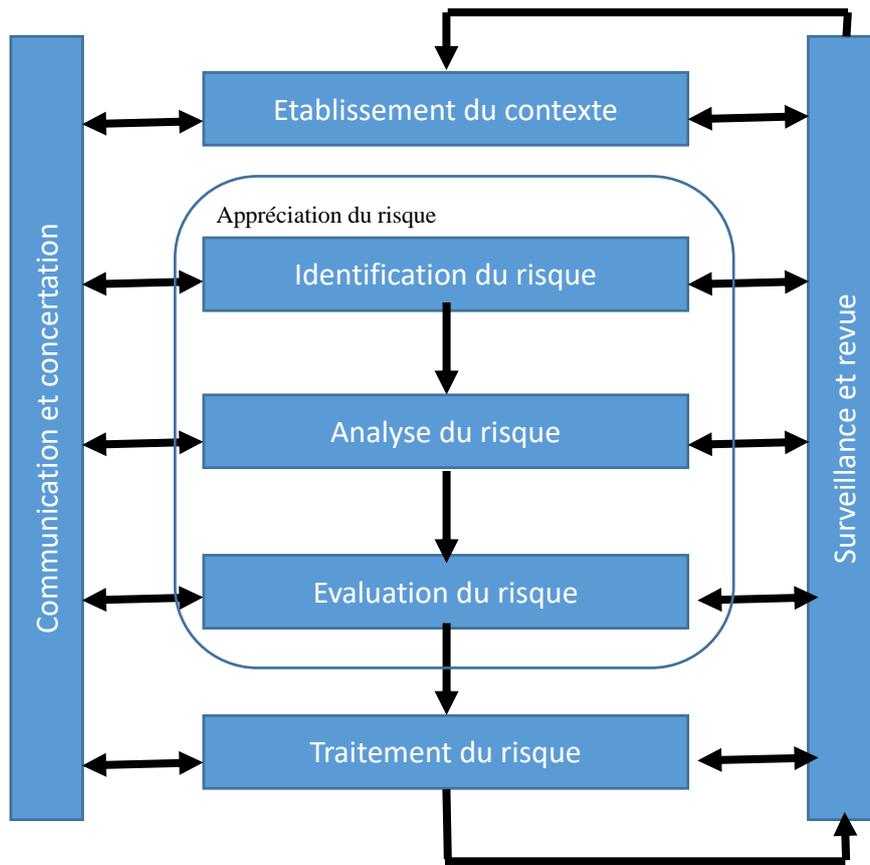
- ✓ Crée de la valeur et la préserve
- ✓ Fait partie intégrante des processus organisationnels
- ✓ Est intégré au processus de prise de décision
- ✓ Traite explicitement de l'incertitude
- ✓ Est structuré, systématique et utilisé en temps utile
- ✓ Est intégré au fonctionnement du processus
- ✓ S'appuie sur la meilleure information disponible
- ✓ Est adapté au contexte externe et interne du processus
- ✓ Tient compte des facteurs humains et culturels
- ✓ Transparent et participatif
- ✓ Est dynamique, itératif et réactif au changement
- ✓ Facilite l'amélioration continue du processus et le développement permanent

### 2.2 Cadre Organisationnel du Management du risque

Figure 08



### 2.3 Processus de management du risque



Source : ISO 31000 / Article 5.

Figure 09

## 2.4 La cartographie des processus au sein de BYes

Le système de management décrit les processus, leur succession et leurs interactions et formalise leur exécution. Ces interactions se traduisent par la dépendance partielle ou totale d'un processus à d'autres processus du système.

La Direction Générale garantit la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement de ceux-ci. Ces processus sont évalués afin de garantir leur efficacité et efficience et sont améliorés en permanence, de façon progressive ce qui nécessite l'implication des fournisseurs et des prestataires extérieurs.

Ci-dessous la cartographie des processus.

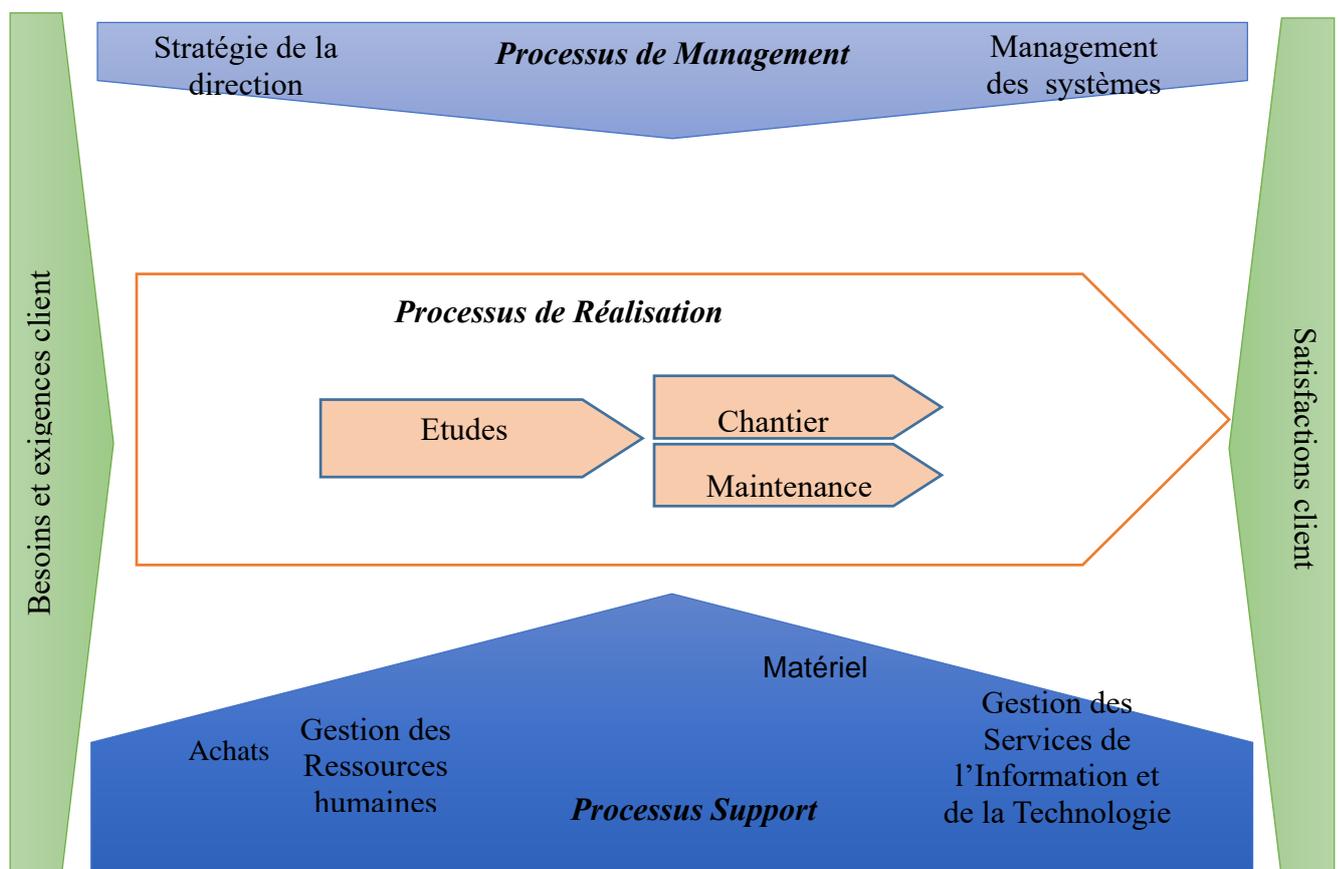


Figure 10

### 3. Méthodologie du management des risques « PROCESSUS »

La méthode consiste à étudier en détail les activités du processus en identifiant les risques de ne pas pouvoir fournir les données de sorties ou l'atteinte des objectifs

La méthodologie (étapes) du management des risques « processus » repose sur les points suivants :

- ✓ identifier les risques ;
- ✓ déterminer des effets et causes potentiels ;
- ✓ déterminer les origines des risques liés aux activités du processus ;
- ✓ estimer la criticité des risques ;
- ✓ élaborer le tableau des risques par ordre de priorité ;
- ✓ définir et mettre en œuvre les actions préventives ;
- ✓ revue des risques « processus » ;
- ✓ compléments pour le traitement des risques « Processus »: les cinq (5) M de M. ISHIKAWA

#### 3.1 Identifier les risques, les effets ou conséquences :

- Tout abord le choix du processus à analyser ;
- Constituer l'équipe de travail avec des compétences adaptées, il est préférable que le pilote ne soit pas l'animateur ;
- Disposer d'une salle équipée (tableau, feuilles...)
- Fixer le temps de travail ;
- Choix des éléments à étudier soit les données de sorties ou les objectifs du processus ;
- Mettre en œuvre l'outil « Brainstorming » ;
- Dresser le tableau des risques ;

Entrée  Processus  Sortie

### TABLEAU DES RISQUES ET DES EFFETS

**Tableau 03 : Les Risques**

<b>Processus :</b>		<b>Equipe :</b>	
<b>Nombre d'activités :</b>		<b>Animateur :</b>	
<b>Date:</b>			
<b>Donnée de sortie</b>			
<b>N°</b>	<b>Risques associés</b>	<b>Effets ou conséquences potentiels</b>	

**3.2 Déterminer les origines des risques lies aux activités du processus :**

Activités potentiellement génératrices de risques au travers des causes

**Tableau 04 : Détermination des origines des risques**

<b>Processus: Donnée de sortie</b>		
<b>Risques identifiés</b>	<b>Causes potentielles</b>	<b>Activités associés</b>

**CRITERES D'EVALUATION DU RISQUE**

**3.3 Estimer la criticité des risques :**

**Détermination de l'Indice de Priorité de Risque (IPR)**

**Critères N°1: Occurrence (O) ou Fréquence d'apparition du risqué**

C'est la probabilité que le risque apparaisse effectivement. Plus la probabilité est élevée plus le risque est important. Il faut alors définir une échelle d'appréciation de l'occurrence

**Tableau 05 : Critères N°1: Occurrence (O) ou Fréquence d'apparition du risque**

<b>Apparition du risque</b>	<b>Cotation</b>	<b>Note retenue (probabilité retenue)</b>
Jamais apparu, ou très peu souvent	1 - 2	
Apparu rarement	3 - 4	
Pouvant apparaître ou déjà apparu	5 - 6	
Apparition déjà constatée de manière régulière	7 - 8	
Probabilité quasi-certaine d'apparition	9 - 10	

### Critères N°2: Gravité (G) du risque:

En d'autres termes, si le risque se produit, quelle sera la gravité de ses conséquences?  
Plus les conséquences du risque sont graves, plus le risque est important

**Tableau 06 : Critères N°2: Gravité (G) du risque:**

Effets ou conséquences	Cotation	Note retenue
Extrême gravité: le risque peut entraîner une perte de l'activité	4	
Forte gravité : le risque entraîne une gêne importante	3	
Gravité moyenne: le risque entraîne une gêne perceptible	2	
Gravité faible: le risque est mineur. Ce risque est sans conséquence ou entraîne une faible gêne	1	

### Critères N°3: Détection (D) du risque:

Il s'agit des possibilités de détection du risque avant qu'il ne se produise. En d'autres termes, l'efficacité des moyens de détection du risque. Si les moyens de détection sont peu efficaces, le risque est plus important.

**Tableau 07 : Critères N°3: Détection (D) du risque:**

Etat de détection	Etat des moyens	Cotation	Note retenue
Pas détectable	Moyens de détection inexistants	4	
Peu détectable	Moyens de détection peu efficaces	3	
Assez détectable	Moyens de détection assez efficaces mais pas toujours fiables	2	
Détectable	Détection efficace permet de prévenir le risque	1	

### Critères N°4: Le caractère rattrapable (Ra)

Si la conséquence du risque sur l'activité est « rattrapable », le risque est moindre.  
Par contre, si c'est une conséquence irréversible, le risque est jugé plus important

**Tableau 08 : Critères N°4: Le caractère rattrapable (Ra)**

Etat du rattrapage	Cotation	Note retenue
Pas rattrapable: aucune solution de remplacement n'existe. Aucune compensation du problème n'est possible	4	
Peu rattrapable: des solutions de remplacement existent mais sont peu efficaces, des compensations partielles du risque sont possibles	3	
Assez rattrapable: des solutions de remplacement existent et sont efficaces	2	
Rattrapable: des solutions de remplacement existent et sont efficaces. Des compensations sont possibles en totalité	1	

### **CALCUL DE L'INDICE DE PRIORITE DE RISQUE (IPR)**

Cet indice permet de classer les risques par ordre d'importance et donc de définir un ordre de priorité dans le traitement du risque.

Le calcul de l'Indice de Priorité de Risque (IPR) s'effectue en multipliant les quatre (4) critères de risque selon la formule suivante :  $IPR = O \times G \times D \times Ra$

Plus l'indice est élevé plus le risque est critique et appelle un traitement prioritaire.

Les risques sont classés par ordre d'importance décroissant, du plus élevé au plus faible.

### **Le plan d'actions**

Le plan d'actions est l'interface entre l'étape d'analyse et de mise en œuvre des décisions, il permet de dresser une liste exhaustive des tâches et ressources pour maîtriser les risques. Les tâches de plan d'actions sont de nature corrective et préventive et permettent de diminuer, supprimer et anticiper les risques encourus par l'entreprise. Pour rédiger un bon plan d'action, il est indispensable de bien identifier et évaluer les risques ainsi que leurs causes potentielles. Lors de l'élaboration de plan d'action, il faut s'assurer de l'implication et la participation de tous les membres de l'équipe en définissant des rôles précis pour chacun, de plus il est nécessaire de bien maîtriser le temps de mise en œuvre car souvent le non-suivi des plans d'action conduit à des résultats retardés.

#### **3.4 Elaborer le tableau de risques par ordre priorité :**

En s'appuyant sur les résultats retenus par critère des tableaux précédents, l'on renseigne le tableau ci-après. Ensuite l'on procède au calcul de l'IPR. Le classement est fait suivant l'ordre de décroissance de l'IPR (du plus élevé au plus faible). Ainsi, les risques prioritaires se dégagent.

**Tableau 09 : Risques par ordre de priorité**

INTITULE DU PROCESSUS:							
Risques	Effets	O	G	D	Ra	IPR	Classement

**3.5 Définir et mettre en œuvre les actions préventives :**

Les actions préventives visent à réduire l'importance du risque. Elles ne doivent pas en général pas engendrer un coût plus élevé que les conséquences éventuelles du risque.

**Tableau 10 : Définition et mise en œuvre des actions correctives**

PROCESSUS :							
IPR	Risque	Causes	Solutions	Moyens	Délais	Résultats attendus	Responsable

**3.6 Revue des risques « processus »**

Après la mise en œuvre des actions préventives, l'on analyse les résultats obtenus. Ensuite l'on évalue à nouveau le niveau de risque (réduction en général). Cette évaluation se fera en recalculant l'Indice de Priorité de Risque (IPR). Des comparaisons sont faites ainsi que des prises de décision.

**Tableau 11 : Revue des risques**

PROCESSUS:					
RISQUE	1ere évaluation	Actions préventives	Résultats	2ème évaluation	Commentaires et décision
	IPR			IPR	

### 3.7 Compléments pour le traitement des risques « processus » LES CINQ (5) M de M. ISHIKAWA

Pour atteindre les objectifs fixés ou obtenir des données de sortie adéquates, les ressources du processus doivent être planifiées et fournies en quantité et en qualité suffisantes. Voici quelques questions à poser lors du traitement des risques :

- **MAIN-D'ŒUVRE:** est-elle compétente? Bien formée? Bien informée? Consignes, fiche de poste, matrice des compétences existent-elles? ...
- **MATERIELS:** sont-ils adéquats? Risquent-ils de tomber en pannes? Opérateurs bien formés?...
- **METHODES :** Organigramme actualisé? Etapes du processus bien décrites? Logigramme définissant qui fait quoi? Comment? Quand?
- **MATIERE :** Matières nécessaires sont-elles disponibles? Bien stockées?
- **MILIEU :** Conditions de travail adaptées? Confortables? Sécurisantes?...

Des réponses précises doivent pouvoir aider à traiter les risques en parfaite adéquation avec le but recherché.

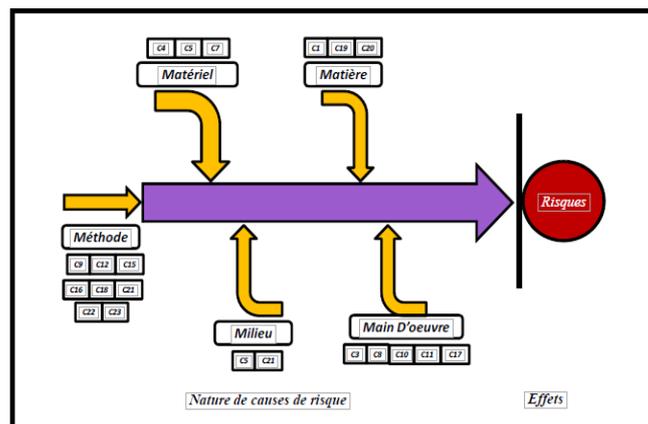


Figure 11 Diagramme LES CINQ (5) M de M. ISHIKAWA

Selon le schéma des causes de risque ci-dessus, on peut déduire en pourcentage la classe qui représente le poids le plus important des causes des risques. Ceci est visualisé dans le graphique suivant :

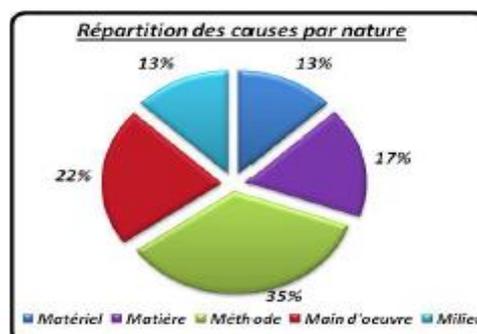


Figure 12 Répartition des causes

- 22 % des risques ont pour origine la défaillance de la main d'œuvre.
- 17 % des risques sont parvenus de la défectuosité de la matière.
- 35 % des risques ont pour cause la rigidité des méthodes.
- 26 % des risques ont pour source le milieu et le matériel inadéquat.

#### 4. Les Résultats de l'enquête au sein de la Société BYes

##### 4.1 Les caractéristiques individuelles de la population d'étude :

On débute par la présentation des différentes caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées. Il s'agit là des « données personnelles ».

**Tableau N° 12: Répartition des enquêtés selon le sexe :**

Sexe	Fréquence
Féminin	10
Masculin	20
<b>Total</b>	<b>30</b>

On constate que sur la population enquêtée, la catégorie du sexe masculin est plus dominante avec une fréquence de 0,6 et 0,3 pour la gente féminine. On en déduit de par les différentes réponses que cela peut s'expliquer par la méthode de travail appliquée qui impose le contact direct avec les engins lourds, machines... Les femmes occupent surtout les fonctions administratives.

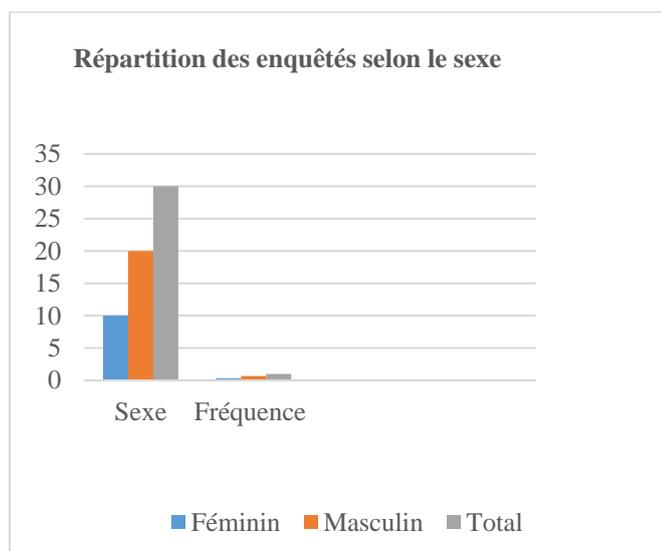


Figure 13

**Tableau 13 : La répartition des enquêtés selon la tranche d'âge :**

Tranche d'âge	Fréquence
[34 - 39]	14
[37- 44]	9
[44 - -49]	7
<b>Total</b>	<b>30</b>

Dans ce tableau, on remarque que la fréquence des enquêtés sont dans la tranche 34 à 39 ans est de 14 près de la moitié. C'est la catégorie qui représente le taux le plus élevé. La catégorie la moins élevée représente les salariés dont l'âge varie entre 44 et 49 ans suivie de la fréquence 09 les 37 – 44 ans. On constate que la majeure partie de la population étudiée est jeune moins de 44 ans.

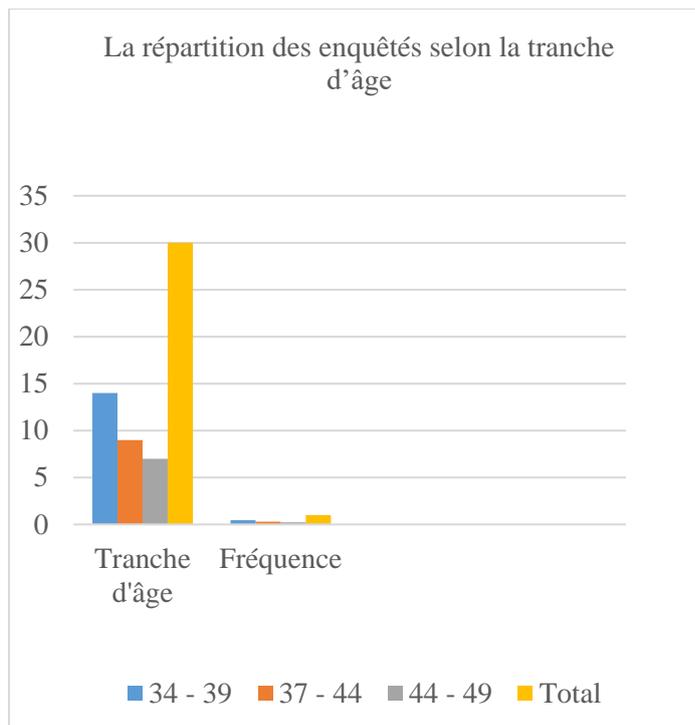


Figure 14

**Tableau 14 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Fréquence
Universitaire	22
Secondaire	8
<b>Total</b>	<b>30</b>

Les données du tableau ci-dessous montrent que le niveau universitaire est le plus marquant avec une fréquence de 22. On peut expliquer cela par la disponibilité des universitaires sur le marché de l'emploi et aussi par la politique de recrutement de la société BYes d'où le rajeunissement du personnel. Le niveau Secondaire ne représente qu'une fréquence de 08, cela s'explique par l'exigence de la société qui demande une main - d'oeuvre assez qualifiée.

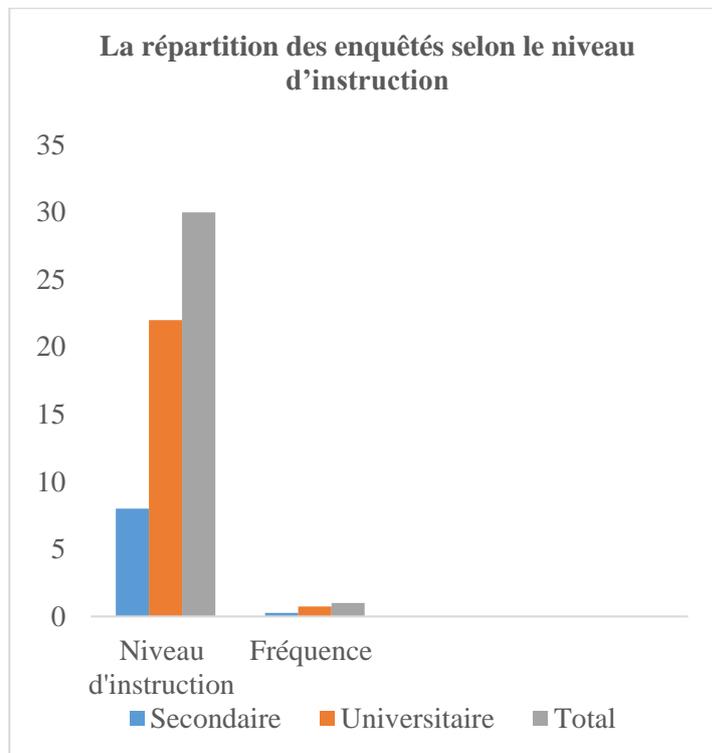


Figure 15

**Tableau 15 : La répartition des enquêtés selon le poste/ service :**

Poste/ service	Fréquence
La maintenance	3
Les études	4
Travaux	4
Chefs de service	4
PAL	4
RH	4
Gestion	4
L'IT	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

De ce tableau, on remarque d'abord que les fréquences les moins élevées sont celles de l'IT et de la Maintenance, les travaux, les études, le PAL, les chefs de services, la gestion enregistrent chacun la fréquence 4. Les différents processus de la société sont donc représentés.

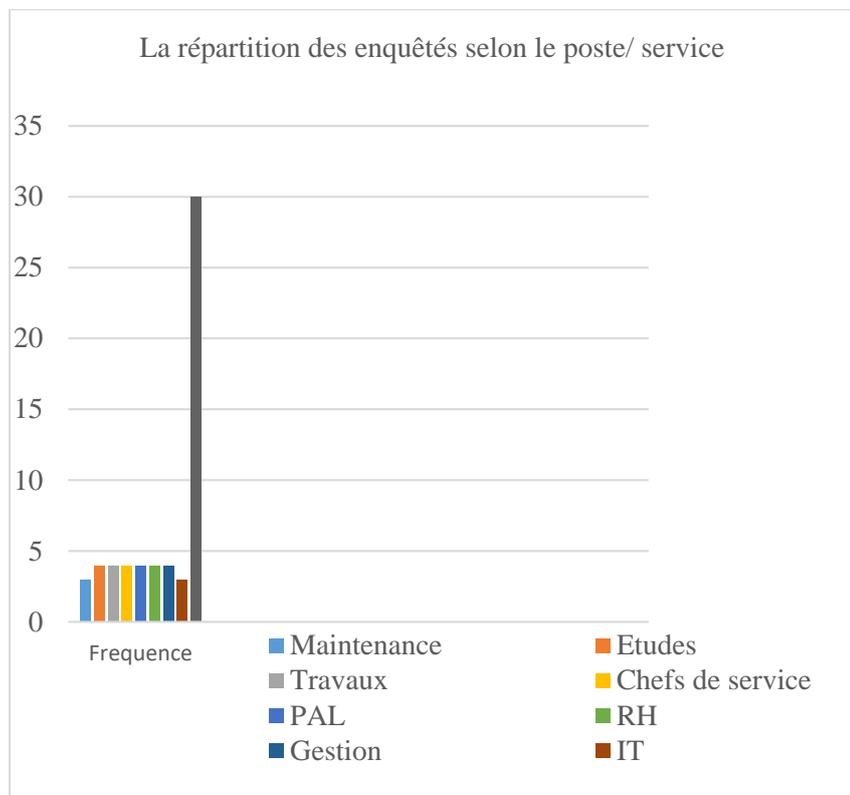


Figure 16

**Tableau 16 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté au sein de la Société BYes**

Ancienneté	Fréquence
02 – 07	9
07 – 12	16
12 – 17	5
<b>Total</b>	<b>30</b>

On constate dans ce tableau que la majorité des salariés ont une expérience qui varie entre 07 – 12 ans qui est représentée par la fréquence 16 de l'ensemble des enquêtés. Ces salariés ont exprimé leur contentement à l'évolution de la société et des bienfaits que la société BYes leur a fait à travers des gratifications ; suivi de la tranche des 02 -7ans avec une fréquence de 9. La catégorie des plus anciens soit 12 – 17 ans d'ancienneté ont une fréquence de 05.

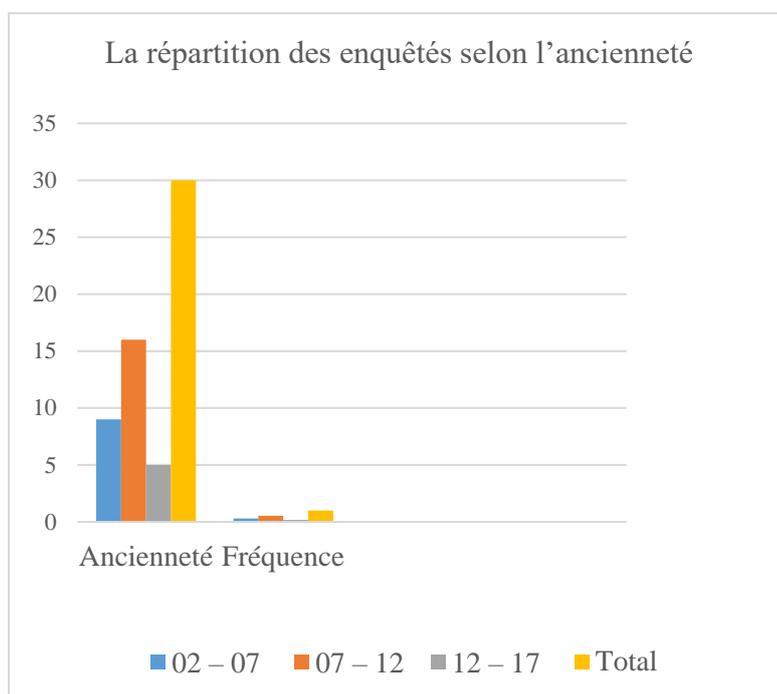


Figure 17

## 4.2 Les risques de dysfonctionnement au sein des « Processus » de la Société BYes :

**Tableau 17 : Processus amélioration continue**

Risques	Préventions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions correctives ou actions d'amélioration définies en retard</li> <li>• Moyens indisponibles pour réaliser le plan d'actions</li> <li>• Plan d'actions non respecté dans sa réalisation</li> <li>• Actions correctives ou actions d'amélioration ne répondent pas aux besoins</li> <li>• Indisponibilité de moyens pour la mise en œuvre des actions correctives ou d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir un plan d'action des AC ou AA, Budgétiser les ressources</li> <li>• Désigner 2 personnes pour le suivi des AC</li> <li>• Budgétiser les moyens</li> <li>• Consulter toutes les parties intéressées avant de déterminer les actions, puis les valider par l'ensemble des responsables</li> <li>• Former les pilotes sur les outils de résolution de problème</li> <li>• Budgétiser les moyens</li> </ul>

**Tableau 18 : Processus études**

Risques potentiels de dysfonctionnement :	
<p><b>Point à surveiller :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité des informations de consultations ;</li> <li>• L'adéquation entre les offres fournisseurs et les délais ;</li> <li>• l'adéquation entre les spécifications techniques fournisseurs et les données du cahier des charges (pour les études de prix)</li> <li>• Respect délai ; Qualité, Dérive par nombre d'heure (pour la réalisation des études d'exécution)</li> </ul>	<p><b>Moyens de maîtrise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse et vérification de la fiabilité des infos reçues,</li> <li>• Analyse des offres en tenant compte des délais d'option,</li> <li>• Retour d'expérience sur les anciennes offres</li> <li>• Planning de réalisation</li> </ul>

**Tableau 19 : Processus gestion des achats et logistique**

<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Compétences nécessaires</b> acheteurs ; agent transit ; gestionnaire de la logistique, gestionnaire de stock ; magasinier,	<b>Moyens matériels</b> Fournitures ; Outillage et engins; Véhicules ; Zones de stockages ; Magasin ; Bureautique, ...
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement</b>	
<b>Point à surveiller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des délais</li> <li>▪ Respect des désignations et références produits</li> <li>▪ Qualité des produits à la réception</li> <li>▪ Traçabilité produit (certification, norme...)</li> <li>▪ Suivi documentaire (commande)</li> </ul>	<b>Moyens de maîtrise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sélection et évaluation des fournisseurs ;</li> <li>▪ Echange cellule achat BYes France ;</li> <li>▪ Récolte documentaire ;</li> <li>▪ Echanges fournisseurs ;</li> <li>▪ Fiches produits.</li> </ul>

**Tableau 20 : Processus support administration gestion et finances**

<b>Données d'entrée (Début) :</b> Contrat, Bon de commande, dossier de chantier, facture fournisseur, lois de finances, journal officiel, plan comptable OHADA, textes règlementaires et toutes dispositions applicable à l'entreprise.	<b>Données de sortie (Fin) :</b> Documents conformes Paiement fournisseur Règlement client
<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Compétences nécessaires</b> Service de gestion Service de comptabilité	<b>Moyens matériels</b> Outil informatique, divers documents de réglementation administrative et financière
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement :</b>	
<b>Point à surveiller :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veille législative,</li> <li>▪ Non-respect des appels d'offres,</li> <li>▪ Pénalité,</li> <li>▪ Non facturation du client,</li> <li>▪ Non réception facture Fournisseurs,</li> <li>▪ Validation de la nature du contrat ou de la commande (Hors Taxes / Toutes Taxes Comprise)</li> </ul>	<b>Moyens de maîtrise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abonnement au journal officiel, publication au conseil juridique,</li> <li>▪ Dates butoir de renouvellement des documents,</li> <li>▪ Relance des clients,</li> <li>▪ Circularisations des Fournisseurs ;</li> <li>▪ Aspects juridiques des contrats.</li> </ul>

**Tableau 21 : Processus de réalisation chantier**

RISQUES	PREVENTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commande non conforme à notre offre (conditions commerciales, planning)</li> <li>▪ Non-paiement de la facture</li> <li>▪ Non réception de la caution par la banque</li> <li>▪ Non-respect du planning contractuel et correspondant à l'offre</li> <li>▪ Manque de ressource personnel qualifié</li> <li>▪ Retard sur les études et dérapages financiers</li> <li>▪ Retard des paiements pour les commandes imports, matériel non disponible en local</li> <li>▪ Personnel non habilité</li> <li>▪ Manque de ressource logistique pour la mobilisation</li> <li>▪ Manque de compétence technique pour l'exécution des travaux</li> <li>▪ Mécontentement du client sur les travaux réalisés et refus de réception</li> <li>▪ Taux d'évaluation des performances du personnel</li> <li>▪ Taux d'intégration du personnel</li> <li>▪ Taux de satisfaction du personnel</li> <li>▪ Taux d'infractions au règlement intérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifier avec le client les points litigieux avant signature et accusé réception de la commande</li> <li>▪ Entente avec le client lors de la signature du marché</li> <li>▪ Prévenir la comptabilité / DAF sur l'élaboration de la caution bancaire sur la faisabilité avant signature du marché.</li> <li>▪ Anticiper les risques pour le planning</li> <li>▪ Bien clarifier les sujets avec le bureau d'étude avant travaux</li> <li>▪ S'assurer la signature du marché des ressources internes et les possibilités externes</li> <li>▪ S'assurer la signature du marché des ressources logistiques internes et les possibilités externes</li> <li>▪ Dialogue régulier avec le client</li> <li>▪ Définir les critères et exigences d'évaluation des candidats et les communiquer</li> <li>▪ Documenter les exigences d'évaluation, Faire la promotion des mérites</li> <li>▪ Documenter la procédure de recrutement, Etablir les fiches de description des postes</li> <li>▪ Documenter les critères et les exigences d'évaluation des candidats</li> </ul>

**Tableau 22 : Processus gestion des chantiers**

Risques	Causes	Solutions	Moyens	Résultats attendus	Responsable
Commande non conforme à notre offre (conditions commerciales, planning)	Offre non clarifiée, non présentée. Non prise en compte des éléments de l'offre par le client.	Clarifications avec le client/Dialogue	PV/INTERN ET/Connaissance juridique	Commande conforme aux attentes des 2 parties	Chargé d'affaires
Non-paiement des factures	trésorerie, mauvaise communication	Dialogues, explication des conséquences pour le client/Sujet à aborder lors de la signature du marché	PV/INTERN ET/Connaissance juridique	Paiement de la facture	Chargé d'affaires
Non réception de la caution par la banque	Mauvaise volonté service interne / Manque de financement compte entrepreneur	Faire un point en amont avec la gestion/comptabilité/banque entrepreneur	PVC/INTERNET/Aide de la banque	Réception caution	Chargé d'affaire et DAF/RAF
Non-respect du planning contractuel et correspondant à l'offre	Retard Etude/Retard Validation des documents / Retard sur les appros	Plan d'action rattrapage des études/transport aérien	Financier/Investissement (heures supplémentaires, couts fret aérien, paiement des fournisseurs)	rattrapage planning	Chargé d'affaires
Manque de ressource personnel qualifié	Pas de disponibilité, Plan de charge important	Recrutement externe ou ressources internes	Communication/Service RH	Personnel disponible conformément au planning du chantier	Chargé d'affaire/service RH

retard sur les études et dérapages financier	Plan de charge important/non suivi des budgets	Recrutement externe ou ressources internes	Communication/Service RH	documents étude disponibles conformément au planning chantier	Chargé d'affaire/Service BE/Service RH
Retard des paiements pour les commandes imports, matériel non disponible en local	Manque de financement	Encaissement/Décaissement de l'encaissement à l'affaire concernée	Respect de cette logique	pas de blocage	Directeur général/DAF/Resp compta
Personnel non habilité	personnel non formé	personnel à former	Tierce partie	personnel habilité	Directeur général/Chargé d'affaires
Manque de ressource logistique pour la mobilisation	Pas de disponibilité, Plan de charge important	Ressource externe	Tierce partie	Logistique disponible	RESP PAL
Manque de compétence technique pour l'exécution des travaux	personnel non formé	personnel à former	Tierce partie	personnel habilité	Directeur général/Chargé d'affaires
Mécontentement du client sur les travaux réalisés et refus de réception	Manque de communication-non-respect des engagements	Communication, respect des normes	Documents contractuels et normatifs	Satisfaction du client	TOUT COLLABORATEUR

**TABLEAU 23 : processus gestion des RH**

<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Compétences nécessaires</b> Pilote, Responsable RH, assistants	<b>Moyens matériels</b> Informatique, bureautique, mobilier, matériel roulant, salle de réunion, ...
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement :</b>	
<b>Point à surveiller</b> Respect des délais de demandes de recrutement et de formation, adéquation entre le besoin formulé et le personnel mis à disposition des autres processus, la qualité des formations, documents règlementaires requis pour chaque collaborateur, modification et/ou publication des nouvelles textes d'application	<b>Moyens de maîtrise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecoute client</li> <li>▪ Audit interne et externe</li> <li>▪ Demande d'action</li> <li>▪ Surveillance des Indicateur</li> <li>▪ Revue de processus</li> <li>▪ Revue de direction</li> <li>▪ Formation</li> </ul>

**Tableau 24 : Gérer processus maintenance**

<b>Données d'entrée (Début) :</b> Les données d'entrée sont l'inventaire, les gammes de maintenance, le cahier des charges	<b>Données de sortie (Fin) :</b> Réalisation des travaux
<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Compétences nécessaires</b> Compétences internes dans le domaine, le cas échéant compétence au sein du groupe Bouygues	<b>Moyens matériels</b> Outillage nécessaires suivant les affaires, véhicules, Téléphone portable
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement :</b>	
<b>Point à surveiller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non prise en compte des recommandations du CR des Réunions</li> <li>• Non prise en compte des ordres de Travail</li> <li>• Mauvaise interprétation du mode opératoire</li> <li>• Besoin mal exprimé</li> <li>• Respect délai ;</li> <li>• Qualité,</li> <li>• Dérive par rapport à l'objectif.</li> </ul>	<b>Moyens de maîtrise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappeler au client les différents points énumérés dans le CR</li> <li>▪ Sensibiliser le technicien au mode opératoire</li> <li>▪ Ecoute client</li> <li>▪ Audit interne et externe</li> <li>▪ Demande d'action</li> <li>▪ Surveillance des Indicateur</li> <li>▪ Planning d'exécution ;</li> </ul>

**Tableau 25 : Processus support ; gestion matériel**

RISQUES	PREVENTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande mal formulée</li> <li>• Mauvais traitement de la demande</li> <li>• Matériel non conforme</li> <li>• Matériel non disponible</li> <li>• Etat de stock non conforme</li> <li>• Absence et/ou erreur de contrôle du matériel lors de la restitution</li> <li>• Mauvais saisie de l'état du stock</li> <li>• Erreur de facturation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire simplifié</li> <li>• Inspection du matériel</li> <li>• Planification, gestion du stock, investissement</li> <li>• Saisie stock par personne qualifiée (formation)</li> <li>• Saisie fiche de contrôle par personne qualifiée (formation)</li> <li>• Saisie facturation par personne qualifiée (formation) + contrôle de gestion</li> </ul>

**Tableau 26 : Processus de management stratégie de la Direction**

<b>Missions/Finalités :</b>	
Doper la structure d'un développement durable et profitable à toutes les parties intéressées	
<b>Objectifs :</b>	
Plan stratégique mise en place et communiqué chaque année	
<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Compétences nécessaires</b>	<b>Moyens matériels</b>
Directeurs, Chefs de département et services, cabinets de conseil	Informatique, bureautique, mobilier, matériel roulant, salle de réunion, ...
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement</b>	
<b>Point à surveiller</b>	<b>Moyens de maîtrise :</b>
Changement des lois et décrets, insatisfaction du client interne et externe, évolution du marché (concurrence)	Ecoute client interne
Le respect des niveaux de délégation de pouvoir	Audit interne et externe
	Revue de direction
	Formation...

**Tableau 27 : Processus management du système de la qualité**

<p><b>Clients :</b> Tous les utilisateurs des services IT au sein de BYes</p> <p><b>Besoins et attentes Clients :</b> Réussir une adéquation entre les besoins des clients internes et les services IT</p>	<p><b>Fournisseurs :</b> RH, Achat, Stratégie de la direction, Administrateur siège, fournisseurs externes (licence, logiciel, matériel, ...)</p>
<p><b>Données d'entrée (Début) :</b> Contrat d'embauche, lettre d'affectation, ordre de mission, Contrat signé, requête client, réclamation client</p>	<p><b>Données de sortie (Fin) :</b> Mise à disposition du matériel ou intervention sur le matériel</p>
<b>Ressources nécessaires</b>	
<p><b>Compétences nécessaires</b> Compétences internes dans le domaine, le cas échéant compétence au sein du groupe Bouygues</p>	<p><b>Moyens matériels</b> Serveur, Personal Computer, logiciel, téléphone portable, outillage, consommable imprimante, accessoire informatique</p>
<b>Risques potentiels de dysfonctionnement</b>	
<p><b>Point à surveiller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect délai ;</li> <li>• Respect Qualité,</li> <li>• Sécurité du serveur,</li> <li>• Droits d'accès</li> </ul>	<p><b>Moyens de maîtrise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exiger la validation de la hiérarchie</li> <li>• Exiger l'accord du propriétaire du dossier</li> <li>• Bien définir des droits de chaque utilisateur</li> <li>• Surveillance des Indicateurs</li> </ul>

**Tableau 28 : Processus gestion des services de l'information et de la technologie**

<p><b>Clients :</b> Clients externe et interne, parties intéressées</p> <p><b>Besoins et attentes Clients :</b> satisfaction du client</p>	<p><b>Fournisseurs :</b> Tous les autres processus</p>
<p><b>Données d'entrée (Début) :</b> Rapport audit Réclamation client Objectif annuel</p>	<p><b>Données de sortie (Fin) :</b> Tableau de bord des indicateurs, compte rendu des revues de direction et de processus...</p>
<p><b>Ressources nécessaires</b></p>	
<p><b>Compétences nécessaires</b> Représentant de la direction, auditeurs internes et pilotes de processus</p>	<p><b>Moyens matériels</b> Informatique, bureautique, mobilier, matériel roulant, salle de réunion, ...</p>
<p><b>Risques potentiels de dysfonctionnement :</b></p>	
<p><b>Point à surveiller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction client (interne et externe)</li> <li>• Efficacité des actions</li> </ul>	<p><b>Moyens de maîtrise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute client</li> <li>• Audit interne et externe</li> <li>• Demande d'action</li> <li>• Surveillance des Indicateurs</li> <li>• Revue de processus</li> <li>• Revue de direction ; Formation</li> </ul>

### 4.3 Evaluation des risques par processus

Tableau 29 : Evaluation des risques processus stratégique de la Direction

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/Effets	Evaluation des risques					Temps d'exécution (T) : 1: Immédiat - 2 : Trois mois – 3 : six mois Priorité (Pr) : Prioriser les actions	Evaluation des Risques Résiduels (RR) (Après la mise en place le plan d'action)					Surveillance et suivi Méthodes proposées : Contrôle visuel, échantillonnages, informations... Fréquence en temps (jour-semaine-mois)					
		P	G	D	Ra	Criticité		Priorité	Plan d'action		Risques résiduels			Surveillance et suivi				
Identification des Risques	Conséquences/Effets	P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	Pr	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Insatisfaction des parties intéressées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non prise en compte des nouvelles exigences réglementaires</li> <li>Redressement</li> </ul>	2	4	2	2	32	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respecter les exigences des parties intéressées (Passer en revue la loi, les contrats, opter pour le dialogue sociale, ...)</li> <li>Chercher les besoins explicites des parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détection des écarts et leur traitement</li> <li>Satisfaction des parties intéressées</li> </ul>	2	1	1	4	1	1	4	semestrie 1	Réunion avec rapport

								intéressées										
Changement des lois et décrets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat social mal</li> <li>• image de marque ternie</li> <li>• Restriction de certains avantages</li> </ul>	3	4	1	1	12	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre les évolutions législatives</li> </ul>	Respect de la loi	1	1	1	4	1	1	4	Annuel	Réunion avec les délégués du personnel et les syndicats
Le non-respect des niveaux de délégation de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte des parts de marché</li> <li>• Technologie dévolue</li> <li>• réduction du niveau d'activités</li> </ul>	2	2	2	3	24	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les différents niveaux de délégation</li> </ul>	Engagement dans la liste du pouvoir conféré	1	2	1	2	2	1	4	31/10/2019	Point budgétaire mensuel
Evolution du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérive par rapport aux objectifs</li> </ul>	2	3	2	3	36	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise de la concurrence</li> <li>• Suivi de l'évolution du marché en temps réel</li> </ul>	Maîtrise du niveau de la concurrence	1	3	1	3	1	2	6	Annuel	Liste des nouveaux concurrents lors des appels d'offres, liste des entreprises UNICON GO

**Tableau 30 : Evaluation des risques processus amélioration continue**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels			Surveillance et suivi			
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Efficacité du système non évalué	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau des risques et opportunité non connu</li> <li>Difficulté d'améliorer le système</li> </ul>	2	4	1	2	16	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier toutes les activités</li> <li>Planifier des réunions mensuelles avec les pilotes</li> </ul>	Pilotes engagés (revue des processus et procédures, revue des risques, formalisation des écarts, mise en place des actions	1	1	1	4	1	2	8	Annuelle	Tableaux Excel

								correctives, remonté e des indicateurs, réalisation des audits et revues de directions, suivi général des actions												
Actions correctives et/ou d'amélioration non réalisées	• Persistance	3	4	1	2	24	3	• Centraliser le suivi des actions au niveau Procéder aux alertes	Obtenir 100% des actions réalisées et dans les délais planifiés	• I	• I	• I	• I	1	4	1	2	8	Mensuel	Tableaux Excel, mail
Actions correctives et/ou d'améliorations inefficaces	• Client insatisfaits	2	4	2	3	48	1	• Action planifiée avec la participation du responsable du processus	Action bien définies en termes de qualité, de	• I	• I	• I	• I	1	4	2	3	24	En temps réel	Fiche Ecart, tableau suivi des actions

							délais et de coût													
Indisponibilité de moyens pour la mise en œuvre des actions planifiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions non réalisées</li> </ul>	3	3	1	2	18	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les moyens au même titre que les actions</li> <li>• Faire valider par le pilote de processus</li> </ul>	Actions réalisées telles que planifiées	• 1	• 1	• 1	• 1	2	3	1	2	12	En temps réel	Fiche Ecart, tableau suivi des actions
Système non approprié par le personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel non engagés à la démarche</li> <li>• Client insatisfaits</li> </ul>	3	4	2	2	48	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser les séances de communication sur la politique et les objectifs de chaque acteur</li> </ul>	Implication du personnel	• 1	• 1		1	4	2	2	16	Annuelle ou en cas de modification	Réunion avec fiches d'émargement et projection vidéo, le cas échéant	

**Tableau 31 : Evaluation des risques processus gérer les études**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels					Surveillance et suivi	
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	r	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence
Mauvaise formulation du besoin client	Mauvaise analyse	1	2	1	3	6		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une relecture complète des documents d'AO, sous 3 jours maximum avec clarifications techniques si besoin.</li> <li>Toujours réaliser un Survey SITE</li> <li>Contacter le client sous 3 jours, pour A/R du dossier et confirmer la bonne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un portefeuille de consultants validé</li> </ul>	2	2	1	2	1	2	4	Annuelle	Tableaux Excel, Be one



							compréhension technique du besoin										
Délai de réponse inadapté (court)	Analyse erronée	2	2	1	3	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation cohérente des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité à se mobiliser pour répondre aux dossiers urgents et stratégiques</li> </ul>	1	1	2	2	1	3	12	en permanence	Point interne au service

Besoin du client obsolète (norme caduque)	Perte de temps	1	1	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une relecture complète des documents d'AO, sous 3 jours maximum avec clarifications techniques si besoin.</li> <li>Toujours réaliser un Survey SITE</li> <li>Contacter le client sous 3 jours, pour A/R du dossier et confirmer la bonne compréhension technique du besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bâtir une relation de confiance avec le client</li> <li>Cadrer techniquement le dossier, avant réalisation du chiffrage</li> </ul>	1	1	2	2	4	A chaque Appel d'offre	mail, réunion
Besoin d'un client non solvable	Perte d'argent	1	3	2	3	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toujours produire un document de lancement et revue croisée, avant toute décision de chiffrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorisation de nos actions</li> </ul>	1	3	1	3	9	A chaque Appel d'offre	Compte-rendu, mail
Langue d'expression difficilement interprétable	Devis élevé	1	4	1	3	12	Mise en place partenariat avec organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité à répondre</li> </ul>	1	4	1	2	8	annuelle	contrat cadre, mail, lettre d'engagement

							extérieur pour traduction rapide des ouvrages	aux dossiers internationaux										
Mauvaise interprétation de la demande (A1)	Devis incohérent	4	3	2	2	48	• Mise en place d'un processus de validation par étapes des offres (technique, puis commerciale)	• Avoir un portefeuille de consultants validé	• 2	• 2	5	3	2	2	60	annuelle	Be one, fichier Excel	
Compétence indisponible par rapport à l'analyse	Analyse erronée	3	3	1	1	9	Renforcement des capacités en interne, étoffer notre panel de consultants externes	• Acquérir les compétences adéquates au niveau du BE	• 2	• 2	3	3	1	1	9	Annuelle	Attestation de formation du personnel	
Méconnaissance de l'environnement	Frais supplémentaires	1	5	1	2	10	• Mise en place des canaux de veille économique Modélisation économique de nos sous-traitants	• Maîtrise de l'information et du contexte économique local	• 1	• 1	1	5	1	2	10	en temps réel	Lettre d'information Price Whater House Cooper et unicongo, journal officiel,	
Non-respect des délais d'analyse	Perte du projet	2	4	1	3	24	• Mettre en place des revues Etudes de prix systématiques, mettre en	• Maîtrise de la charge du travail	• 1	• 1	2	4	1	3	24	A chaque AO	Mail, Compte rendu réunion	

							place un plan de charge hebdomadaire										
Moyen de réalisation indisponible	Perte du projet	1	3	1	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurance d'une disponibilité maximale des ressources permettant de produire les plans d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité totale des ressources BE</li> </ul>	3	3	1	3	1	2	6	annuelle	Attestation de formation, BC pour achat des nouveaux logiciels,
Manque d'expertise	Perte du projet	1	3	1	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un plan de développement des compétences locales</li> <li>Nouer des contrats-cadres stratégiques pour acquérir des ressources spécifiques suivant la complexité des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise technique avérée et reconnue en local et dans la sous-région sur les sujets COMPL EXES</li> </ul>	2	2	1	3	1	3	9	annuelle	Contrats cadres, preuves de recherche des nouveaux profils

Insuffisance de compétence des prestataires externes	Mauvaise exécution des projets Retard Non satisfaction du Client	1	3	2	2	12	• Développer des relations/contrats cadres avec des structures internationales	• Etoffer notre carnet d'adresses de fournisseurs aptes à travailler avec nous	• 1	• 1	1	3	2	2	12		
Lancement non planifié	Retard sur planning d'études	1	2	1	1	2	• Standardiser les procédures de démarrage d'études d'exécution	• Respect du planning contractuel	• 1	• 1	1	2	1	1	2		
Mauvaise formulation du besoin aux prestataires externes	Mauvaise conception Augmentation des coûts du projet	1	3	2	3	18	Rédactions des réquisitions techniques avant consultation des fournisseurs	• Cadrage des consultations suivant un modèle spécifique	• 2	• 2	1	3	2	3	18		
Réponses tardives des prestataires externes	Retard d'exécution du projet	3	2	1	3	18	• Rédactions des réquisitions techniques avant consultation des fournisseurs	• Respect du planning contractuel	• 1	• 1	3	2	1	3	18		

Mauvaises sélection des prestataires externes	Mauvaise conception Augmentation des coûts du projet Dégradation image de marque	2	4	2	2	32	• Mettre en place des procédures de sélection des prestataires sur une base technique, puis commerciale. Mettre en place un comité Achat systématique pour un certain seuil de commande	• Fiabilisation du processus Achat Fournisseurs	2	2	2	4	2	2	32		
Mauvaise présentation du dossier de bouclage	Mauvaise analyse de la proposition préliminaire Omission d'analyse des éléments clés du chiffrage Perte de l'affaire	2	3	1	1	6	• Lancement non planifié	• Standardisation de la présentation des dossiers de bouclage	1	1	2	3	1	1	6		
Non prise en compte de tous les aspects lors du chiffrage	Perte de l'affaire Prise de commande à RISQUES Insolvabilité de l'Entreprise et faillite Dégradation image de marque	1	4	3	3	36	• Rédactions des réquisitions techniques avant consultation des fournisseurs	• Devis cohérents et optimisés	1	1	1	4	3	3	36		

Décision finale non adaptée au contexte final	Perte de l'affaire	2	4	3	3	72	• Mise en place des canaux de veille économique Modélisation économique de nos sous-traitants	• Maitrise de l'information et du contexte économique local	• 2	• 2	2	4	3	3	72
Devis non transmis au client dans les délais (A4)	Disqualification	1	5	1	3	15	• Mise en place d'un délai non compressible entre le bouclage et l'envoi du devis. Délai à adapter suivant l'importance du marché	• Transmission systématique des devis dans les délais, et sans précipitation	• 1	• 1	1	5	1	3	15
Mauvaise interprétation	Sous-évaluation du dossier Surévaluation du dossier	2	4	2	3	48	• Mise en place d'un processus de validation par étapes des offres (technique, puis commerciale)	• Fiabilisation de l'analyse des dossiers	• 2	• 2	2	4	2	3	48
Accusé de réception non parvenu	Disqualification	1	2	1	1	2	Confirmation par mail	• Confirmation sur la transmission de devis	• 1	• 1	1	2	1	1	2

Dossier de transfert incomplet (entrée)	Dégradation de la marge de l'affaire	1	2	1	1	2	• Mise en place d'une trame officielle de dossier de transfert	• Transmission complète des données de chiffrage à l'opérationnel chargé d'exécuter le marché	2	2	1	2	1	1	2		
Mauvaise interprétation du cahier de charge (A1)	Sous-évaluation du dossier Sur-évaluation du dossier	1	2	2	3	12	Mise en place d'un processus de validation par étapes des offres (technique, puis commerciale)	• Fiabilisation de l'analyse des dossiers	1	1	1	2	2	3	12	Mensuelle	Tableaux Excel, mail
Mauvaise affectation des ressources	Mauvaise conception technique	1	3	2	2	12	• Affectation cohérente des ressources	• Capacité à se mobiliser pour répondre aux dossiers urgents et stratégiques	1	1	1	3	2	2	12	En temps réel	Fiche Ecart, tableau suivi des actions

Manque d'expertise technique (A2)	Mauvaise conception technique	1	3	1	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un plan de développement des compétences locales</li> <li>• Nouer des contrats-cadres stratégiques pour acquérir des ressources spécifiques suivant la complexité des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise technique avérée et reconnue en local et dans la sous-région sur les sujets COMPL EXES</li> </ul>	• 2	• 2	1	3	1	2	6	En temps réel	Fiche Ecart, tableau suivi des actions
Surcharge du travail, stress	Mauvaise évaluation financière Retard dans la remise des offres	1	4	1	3	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectation cohérente des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à se mobiliser pour répondre aux dossiers urgents et stratégiques</li> </ul>	• 1	• 1	1	4	1	3	12	Annuelle ou en cas de modification	Réunion avec fiches d'émergence et projection vidéo, le cas échéant
Ressources matérielles et logicielles indisponibles	Mauvaise conception technique Retard sur planning projet	1	4	1	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurance d'une disponibilité maximale des ressources permettant de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité totale des ressources BE</li> </ul>	• 1	• 1	1	4	1	2	8		

								produire les devis										
--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 32 : Evaluation des risques processus gérer le système IT**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/ Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels				Surveillance et suivi		
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Insuffisance ou absence de ressource	Client insatisfait	4	3	1	2	24	1	Renforcer les ressources humaines	Efficacité dans le travail	1	1	4	3	1	2	24	Immédiat	Fichier personnel et consultant
Absence de planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution du problème hors délai</li> <li>• Problème non traité</li> <li>• Client insatisfait</li> </ul>	2	4	1	1	8	5	Mise à disposition des ressources nécessaires	Efficacité dans le travail	1	1	2	4	1	1	8	Immédiat	Bon de commande

Prestataire externe non disponible	Client insatisfait	2	2	1	2	8	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification avec le client interne</li> <li>• Sensibilisation du client interne</li> </ul>	Client capable d'orienter son besoin	1	1	2	2	1	2	8	semestrielle	mail
Défaillance continuité de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perte de matériel</li> <li>•Perte de données</li> </ul>	3	4	1	2	24	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition des ressources nécessaires</li> <li>•Renouvellement des contrats de licences et services</li> </ul>	Continuité de service	3	1	3	4	1	2	24	Immédiat	Bon de commande
Mauvaise expression du besoin	Solution inefficace	2	3	2	2	24	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition des ressources nécessaires</li> <li>• Lutte contre l'obsolescence matériel et système</li> <li>• Veille technologique</li> </ul>	Disponibilité permanente des données	3	1	2	3	2	2	24	semestrielle	Bon de commande
Mauvaise interprétation du besoin	Perte de temps	2	4	1	1	8	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire monter les compétences pour la maîtrise du besoin</li> <li>• Accorder le repos après le cumul des heures de travail autorisées</li> </ul>	Efficacité dans le travail	3	2	2	4	1	1	8	Immédiat	Attestation de formation, fiche congés

Service externalisé non conforme	Client insatisfait	2	3	1	2	12	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigueur, recul dans le choix des prestataires externes</li> <li>• Communication claire avec les prestataires</li> <li>• Expression claire du besoin</li> </ul>	Efficacité et efficacité dans le travail	2	1	2	3	1	2	12	En permanence	Bon de commande
Données non sécurisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perte données</li> <li>•Indisponibilité des données</li> <li>•Perte d'argent</li> </ul>	1	5	1	1	5	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système d'alerte en cas de défaillance du système ou du matériel côté serveurs et salle serveurs</li> <li>•S'équiper en matériel</li> <li>•Faire valider par la hiérarchie les demandes d'habilitations pour les utilisateurs</li> <li>• Veiller à la mise à jour des systèmes et à l'évolution des équipements matériel</li> </ul>	Garantir l'intégrité des données	3	2	1	5	1	1	5	En permanence	Liste des restrictions réseau, mais de validation aux accès

Indisponibilité des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perte de temps</li> <li>•Perte d'argent</li> <li>•Client insatisfait</li> </ul>	2	4	1	1	8	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des délais de consultations</li> <li>• Avoir une liste de fournisseurs bien étoffée</li> </ul>	Livraison de service ou de matériel dans les délais	1	1	4	1	1	4	En permanence	B one

**Tableau 33 : Evaluation des risques processus gérer le matériel**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences /Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels		Surveillance et suivi				
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	Pr	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Demande mal formulée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais de mise à disposition</li> </ul>	3	4	1	2	24		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciter le besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin bien explicité</li> </ul>	1	1	1	4	1	1	4	Dans les 24h	Imprimé ordre d'intervention, ordre de travail, mail
Mauvais traitement de la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais de mise à disposition avenir.</li> </ul>	2	4	2	2	32		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande de clarifications en cas d'incompréhension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des exigences du client</li> </ul>	1	1	1	4	2	1	8	dans le 24h qui suivent la	Retour client



Absence et/ou erreur de contrôle lors de la restitution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais de mise à disposition avenir.</li> <li>• Risques d'intégration de matériel non conforme au niveau de la base de données.</li> </ul> Risque de retard et/ou de blocage du chantier ou du service demandeur	2	3	2	3	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un point journalier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle réalisé et conforme</li> </ul>	• 1	• 1	1	3	1	1	3	Chaque jour	Absence de fiche de contrôle, Etat de stock
Mauvaise saisie de l'état du stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des délais de mise à disposition avenir.</li> <li>• Risques d'intégration de matériel non conforme au niveau de la base de données.</li> </ul> Risque de retard et/ou de blocage du chantier ou du service demandeur	2	3	2	2	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien reporter l'information à sa disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état de stock conforme</li> </ul>	• 1	• 1	1	3	1	1	3	Chaque jour	Etat de stock

Erreur de facturation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaise imputation (CP, montant). Non maîtrise de la trésorerie.</li> </ul>	2	2	2	1	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission des informations claires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturation cohérente avec les affectations</li> </ul>	1	1	1	2	1	1	2	Avant chaque fin du mois	Liste d'affectation mensuelle, affectation CP

**Tableau 34 : Evaluation des risques processus gérer chantier**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/Effets	Evaluation des risques					Plan d'action				Risques résiduels				Surveillance et suivi			
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Commande non conforme à notre offre (conditions commerciales, planning)	Non réalisation des travaux, Retard dans la réalisation des travaux	2	4	1	2	16	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passer la commande en revue par rapport à l'offre avant de se lancer dans les travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commande conforme à l'offre</li> </ul>	1	1	1	4	1	1	4	Avant l'édition de la commande	Suivi planning

<p>Non-paiement de la facture</p>	<p>impact sur le planning, impact sur le suivi budgétaire</p>	2	4	1	2	16	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passer en revue les clauses contractuelles sur la facturation avant de la transmettre au client,</li> <li>• Avoir un personne dédiée de suivre en temps réel les facture transmises aux clients</li> </ul>	facture validée et payée	• 1	• 1	1	4	1	1	4	<p>Avant l'édition de la facture</p> <p>Exigence client</p>
<p>Non réception de la caution par la banque</p>	<p>Non réception de l'avance de démarrage, chantier bloqué</p>	2	3	1	3	18	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rassurer d'avoir une ligne de crédit dans la banque sollicitée, une trésorerie à la hauteur de la caution sollicitée</li> </ul>	Obtention de la caution	• 1	• 1	1	3	1	2	6	<p>journalière</p> <p>Suivi journalier du relevé bancaire</p>

<p>Non-respect du planning contractuel et correspondant à l'offre</p>	<p>non atteinte aux objectifs, impact sur la marque en cas de système de pénalité, dégradation de la relation client /fournisseur, client insatisfait</p>	3	4	1	2	24	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper sur les commande, les ressources humaine et le matériel (dont appareil de mesure et leur étalonnage)</li> <li>• faire le suivi hebdomadaire du planning et planifier les actions en cas de dérive</li> </ul>	<p>respect du planning, client satisfait</p>	• 1	• 1	1	4	1	2	8	<p>Hebdo madair e</p>	<p>Revue hebdomadaire du planning des travaux</p>
<p>Manque de ressource personnelle qualifiée</p>	<p>Impact sur la qualité des travaux, client insatisfait</p>	2	4	1	3	24	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des partenariats avec des cabinets de recrutement</li> <li>Avoir un vivrier</li> </ul>	<p>Disponibilité des ressources pour la réalisation des travaux</p>	• 2	• 3	1	4	1	2	8	<p>2 mois avant le démarrage des travaux</p>	<p>Demande des profits disponibles au service RH</p>
<p>Retard sur les études et dérapages financier</p>	<p>Non-respect de la date du début des travaux, impact sur la marge</p>	2	4	1	2	16	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les études en termes de délais et de responsabilité</li> </ul>	<p>Offre transmise dans les délais, marge</p>	• 1	• 1	1	4	1	1	4	<p>Date limite de soumission, Feuille</p>	<p>Planning études</p>

							té ainsi que la liste les fournisseurs à contacter	positive										de bouclage	
Retard des paiements pour les commandes imports, matériel non disponible en local	Commande bloquées, retard sur le planning d'exécution,	3	4	1	3	36	1	• Anticiper et respecter les exigences des fournisseurs, être sûr de pouvoir respecter les exigences du fournisseur avant de valider le commande	Livraison du matériel dans le cadre de l'exigence de délai	• 1	• 1	2	4	1	1	8	En temps réel	Suivi bon de commande	
Personnel non habilité	Non satisfaction des exigences règlementaires, impact sur les travaux à réaliser, client insatisfait, prise délibérément des risques sur le chantier	1	4	1	1	4	11	• Planifier et réaliser avant le démarrage des travaux, les formations requises	Travaux réalisés par un personnel habilité	• 1	• 1	1	4	1	1	4	Chaque mois	Suivi fichier des formations	
Manque de ressource logistique pour la mobilisation	retard sur le planning, non atteinte des objectifs	3	4	1	2	24	4	• Planifier et anticiper sur les ressources nécessaires	Ressources logistiques disponibles	• 1	• 1	2	4	1	1	8	1 mois avant le démarrage des travaux	Imputation mensuelle	

Manque de compétence technique pour l'exécution des travaux	Travail bâclé, non atteinte des objectifs, client insatisfait	1	3	1	2	6	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticiper sur les besoins en Ressources humaines avant le lancement des travaux</li> </ul>	Adéquation entre besoins et ressources humaines	1	1	1	3	1	2	6	A chaque réception d'appel d'offres	liste du personnel chantier, fiche de poste et tableau suivi des formations	
Mécontentement du client sur les travaux réalisés et refus de réception	Non délivrance du procès-verbal de fin des travaux, impossibilité de facturer, image de marque ternie	1	4	2	2	16	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser les travaux dans le strict respect des exigences du client</li> <li>Prendre en compte ses nouvelles recommandations</li> </ul>	Client satisfait, délivrance des PV de réception définitive	1	1	1	4	2	1	8	En temps réel	PV de réception définitive, Ecoute client	

**Tableau 35 : Evaluation des risques processus gérer maintenance**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/ Effets	Evaluation des risques						Plan d'action			Risques résiduels					Surveillance et suivi		
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode	
Non prise en compte des recommandations du compte rendu des réunions	Dégradation de la relation client	3	4	1	1	12	3	Etablissement d'un plan d'action avec l'opérateur	L'atteinte des objectifs	• 1	• 2	1	4	1	1	4	Avant la prochaine réunion	Compte rendu des réunions, lettre client
Non pris en compte des OT	Non-respect des plannings, objectif non atteint	2	3	2	1	12	4	Rappels	Réalisation dans les délais contractuels	• 1	• 2	1	3	1	1	3	Suivant délai du planning	Indicateurs de performance
Mauvaise interprétation des procédures et des modes opératoires	Mauvaise qualité des prestations	3	4	2	1	24	2	Contrôle et vérification	Réalisation des travaux conformes aux consignes	• 1	• 2	1	4	1	1	4	Courant la réalisation	Compte rendu des réunions, lettre client

Besoin mal exprimé	Non atteinte de l'exigence client	3	3	2	2	36	1	Demande de clarification	Bonne compréhension du besoin	• 1	• 1	1	3	1	1	3	Suivant la disponibilité des ressources	Bilan, rapport mensuel
--------------------	-----------------------------------	---	---	---	---	----	---	--------------------------	-------------------------------	-----	-----	---	---	---	---	---	---	------------------------

**Tableau 36 : Evaluation des risques processus gérer les achats**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels		Surveillance et suivi				
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
Non-respect des exigences des prestataires externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune livraison</li> <li>Comptes Prestataires externes bloqués</li> <li>Détérioration de relation Client-prestataire</li> </ul>	4	4	1	2	32	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Payer à échéance</li> <li>Communiquer avant l'échéance avec le prestataire externe en cas de tension de trésorerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne relation client/prestataire externe</li> <li>Client satisfait</li> </ul>	• 1	• 1	2	4	1	1	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps réel</li> </ul>	Réclamation des prestataires

	externe • Diminution du nombre des prestataires externes agréés							(mise en place des moratoires pour des fournisseurs avec créances élevées)										
Délai de signature trop long	• Non-respect des délais mise à disposition • Impact sur le bon fonctionnement du processus • Impact sur le planning chantier	3	4	1	2	24	3	• Etablir un Planning ferme • Communiquer et sensibiliser sur les délais de façon uniforme (note)	• Fluidité du Processus • Délai de signature Maitrisé • Client satisfait	1	1	1	4	1	2	8	• Temps réel	Suivi planning
Manque de mise à jour et de suivi ponctuel	• Omission de relance sur des livraisons non effectuées • Non transmission au Client interne du statut réelle d'une commande	3	4	1	1	12	6	• Etablir un planning ferme et s'y tenir	• Informations réelles • Maitrise des statuts réels des commandes	1	1	1	4	1	1	4	• 3h par jour	Etat de stock

Indisponibilité du matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact sur les délais</li> <li>Impact sur le budget initial</li> <li>Impact sur Planning client interne</li> </ul>	3	3	1	3	27	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposition du palliatif</li> <li>Soumission du nouveau Produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résolution du Blocage livraison du produit conforme</li> </ul>	1	1	2	3	1	1	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les 24h</li> </ul>	Suivi planning
Non codification interne du matériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvais suivi des immobilisations</li> <li>mauvaises analyse de gestion</li> <li>Mauvaise lecture des engagés financiers</li> </ul>	4	2	1	2	16	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation et formation sur la procédure Maitrise du logiciel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluidité du processus</li> <li>Bonne lecture des engagés financiers</li> </ul>	3	1	1	2	1	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponctuelle</li> </ul>	Etat de stock
Manque de réactivité du prestataire externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-respect des délais de livraisons</li> </ul>	2	3	2	2	24	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication ponctuelle</li> <li>Sélection des prestataires externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maitrise des prestataires externes efficace</li> </ul>	2	1	1	3	2	1	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensuelle</li> </ul>	Suivi planning
Mauvaise expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retard de traitement de la commande</li> <li>Perte de temps</li> </ul>	1	1	1	1	1	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traitement rapide de la demande</li> <li>Satisfaction client</li> </ul>	1	1	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps réel</li> </ul>	Demande matériel, Bon de commande

**Tableau 37 : Evaluation des risques processus gérer les ressources humaines**

Identification des risques Méthodes Brainstorming	Conséquences/ Effets	Evaluation des risques						Plan d'action				Risques résiduels		Surveillance et suivi				
		P	G	D	Ra	Criticité	Priorité	Mesures préventives	Résultats	T	P	P	G	D	Ra	Criticité	Fréquence	Méthode
besoin non pertinent	Mauvaise analyse	1	1	1	2	2	23	mettre au point une politique de responsabilité sociétale	• Prise en charge des problèmes psycho-sociaux des collaborateurs pris en compte	• 1	• 1	1	1	1	1	1	rapide	
rejet d'un besoin pertinent	inadéquation profil	1	4	1	1	4	15	faire une mise au point entre le service demandeur et les RH pour être en phase	• personnel qu'il faut à la place qu'il vaut	• 1	• 1	1	4	1	1	4	A chaque demande	

Besoin mal perçu	Perte de compétence	2	1	2	1	4	16	nommer en évaluateur une personne qui a une connaissance de l'activité ou du métier à évaluer	• Evaluation pertinente	• 1	• 1	1	1	1	1	1	1	1	
inadéquation profil/poste	personnel non adapté au poste défini	2	4	1	2	16	7	établir une communication étroite entre la Direction et les Représentants du Personnel	• Eradication des conflits ayant une répercussion négative sur l'entreprise	• 3	• 3	1	4	1	1	1	1	4	
non évaluation du candidat	personnel non adapté au poste défini	4	4	1	2	32	3	créer un répertoire de tous les dossiers	• document bien classés et consultable rapidement	• 1	• 1	2	4	1	2	2	2	16	
recrutement externe au mépris de l'interne	démotivation du personnel /rétention de savoir faire	1	2	2	2	8	10	faire des audits de contrôles à des fréquences données	• maîtrise de l'externalisation	• 2	• 2	1	2	1	1	1	1	2	tous les semestres
externalisation mal maîtrisée	pénalités - Perte d'argent	1	3	1	2	6	13	faire la mise à jour de la grille d'évaluation	• grille d'évaluation plus pertinente	• 2	• 2	1	3	1	2	2	2	6	

<p>période d'essai mal défini</p>	<p>mauvaise intégration/pr oblème juridique éventuel</p>	1	2	2	3	12	9	<p>organiser une réunion de sensibilisation pour les chefs de service et toutes les personnes susceptibles de mener des EAE</p>	<p>• EAE pertinents</p>	• 1	• 1	1	2	2	3	12		
<p>critère d'évaluation non pertinent</p>	<p>mauvaise analyse du candidat</p>	3	3	1	2	18	6	<p>faire la mise à jour de la grille d'évaluation</p>	<p>• grille d'évaluation plus pertinente</p>	• 1	• 1	3	3	1	2	18		
<p>complaisante dans l'évaluation</p>	<p>personnel non adapté au poste défini</p>	1	4	1	2	8	11	<p>Organiser des séances de sensibilisation sur la législation du travail</p>	<p>• Contrat en bon et due forme</p>	• 3	• 3	1	4	1	2	8		
<p>contrat de travail non validés par l'onemo</p>	<p>pénalités - Perte d'argent</p>	1	4	1	1	4	17	<p>avoir des liens étroits avec les agents de l'onemo - faire un suivi des dossiers déposés</p>	<p>• contrat validé</p>	• 1	• 1	1	4	1	1	4		
<p>carte de travail non à jour</p>	<p>pénalités - Perte d'argent</p>	1	2	1	1	2	24	<p>mettre au point un système de suivi d'établissement des cartes</p>	<p>• cartes de travail à jour</p>	• 1	• 1	1	2	1	1	2		
<p>visites médicales non effectuées</p>	<p>accident de travail - maladie professionnelle - refus d'accès aux sites</p>	1	4	1	1	4	18	<p>faire un suivi de validité des visites médicales</p>	<p>• visite médicales à jour</p>	• 1	• 1	1	4	1	1	4		
<p>paie mal faite</p>	<p>conflits collectifs</p>	1	2	2	1	4	19	<p>plus de rigueur dans la gestion de la paie/procéder à des contrôles ponctuels</p>	<p>• processus paie fiabilisé</p>	• 1	• 1	1	2	2	1	4	tous les 6 mois	

mal être au travail (harcèlement, stress, burn out, bore out)	pénalités - Perte d'argent	2	3	2	3	36	2	Fluidifier le paiement des cotisations	• cotisation payée	• 3	• 3	1	3	1	2	6	après chaque paie
Grève et autres conflits collectifs	personnel démotivé, dépressif, malade, taux d'absentéisme et turn over élevé, suicide	1	4	1	1	4	20	évaluation tous les contours du besoin pour voir s'il n'y a pas de solutions alternatives	• besoin pertinent	• 1	• 1	1	4	1	1	4	A chaque demande
cotisation non déclarée	perte d'argent	1	4	1	1	4	21	mener des discussions avec les demandeurs avant toute décision	• sélection efficace	• 1	• 1	1	4	1	1	4	A chaque demande
EAE bâclés	démotivation du personnel / grève / burn & bore out/suicide	3	3	2	3	54	1	procéder à un appel à candidature interne avant de lancer toute procédure externe	• maintien d'un climat social serein	• 3	• 3	1	3	1	2	6	à chaque vacance de poste
formateur non compétents	objectif de la formation non atteinte	1	4	3	2	24	4	être factuelle pour toute évaluation	• évaluation pertinente	• 3	• 3	1	4	1	1	4	a chaque évaluation
Module de formation non adapté	objectif de la formation non atteinte	1	4	2	2	16	8	demande une preuve de la compétence du formateur dédié à une formation	• formateur compétent et susceptible de faire une bonne transmission de	• 3	• 3	1	4	1	1	4	à chaque formation

									connaissances								
le temps de la formation est mal défini	objectif de la formation non atteinte	1	2	2	2	8	12	être bien explicite sur les besoins en élaborant le cahier de charge de toutes les formations	• module adapté au besoin des apprenants	• 1	• 1	1	2	1	1	2	à chaque formation
évaluation non performante	manque de pertinence sur le retour d'investissement	1	2	1	3	6	14	être bien explicite sur les besoins en élaborant le cahier de charge de toutes les formations	• temps de formation adapté au contenu de la formation	• 1	• 1	1	2	1	2	4	à chaque formation
dossier mal rangé	perte de document	1	1	1	1	1	25	s'assurer que les collaborateurs chargés d'évaluer des apprenants soient ait la compétence requise dans le domaine de l'expertise	• évaluation compétent	• 1	• 1	1	1	1	1	1	A chaque intégration du personnel
Dossier du personnel perdu	perte d'information et d'historique	2	4	1	3	24	5	s'approprier des tous les méthodes de rangement possibles	• dossier bien rangé	• 1	• 1	1	4	1	2	8	dès que nécessaire
Dossier non à jour	pénalités - Perte d'argent	1	2	1	2	4	22	faire une check liste répertoriant tous les documents nécessaires aux dossiers	• dossier du personnel à jour	• 1	• 1	1	2	1	1	2	dès que nécessaire

## V. DISCUSSION ET ANALYSES

---

Les enquêtes menées auprès des salariés de la Société Bouygues Energies & Services Congo ont abouti aux analyses suivantes :

Un Responsable au niveau de la Direction affirme « *L'absence d'objectifs prédéfinis et claires avant et pendant la réalisation ne permettent pas aux responsables d'affaire de fixer des chiffres et de faire travailler toute l'équipe pour ne pas dépasser les prévisions au niveau fonctionnel ou opérationnel* ».

Un Agent au niveau de la Gestion explique « *Le manque de prévisions peut entraîner en cas de phénomène inhabituel un désastre c'est-à-dire un déséquilibre financier grave ; Insuffisance ou absence de ressource* ».

Un responsable de l'IT qui a 12 ans d'ancienneté propose de « *mettre en place un système d'alerte en cas de défaillance du système ou du matériel côté serveurs et salle serveurs (absence connexion internet au niveau du Yard, Agence Brazzaville, SAP B-One) ; s'équiper en matériel ; faire valider par la hiérarchie les demandes d'habilitations pour les utilisateurs et aussi de veiller à la mise à jour des systèmes et à l'évolution des équipements et logiciels* ».

Un responsable du PAL quant à lui a attiré l'attention sur les risques liés à « *la mauvaise formulation du besoin client* »

Un agent du PAL a dit « *ils peuvent être confrontés au problème de la demande inappropriée ou non conforme et il propose même une formation des agents. A cela, s'ajoutent des risques liés à l'inadaptation du délai de réponse (court), les besoins du client obsolètes, les besoins de client non solvable.* »

Un chef de projet âgé de 42 ans a émis « *On a souvent affaire à des clients de diverses nationalités donc la langue d'expression est parfois difficilement interprétable* »

Un responsable de la maintenance avec 9 ans d'ancienneté a dit « *la mauvaise interprétation de la demande est un véritable risque chez nous. Et aussi la non maîtrise des contrats font que l'on peut se retrouver à exécuter des tâches supplémentaires non facturées ce qui provoque des pertes d'argent* »

Un conducteur des travaux avec 8 ans d'ancienneté a dit « *nous avons eu un marché à Oyo c'est à +1000 kms d'ici, il y avait pour nous une méconnaissance totale de l'environnement, manque de fournisseurs sur place* »

Un responsable du bureau d'études âgé de 32 ans a fait ressortir « *l'indisponibilité des*

*ressources pour certaines études d'exécution par manque d'expertise amène à faire appel à des bureaux d'études externes ».*

Un chargé d'affaire avec 11 années d'ancienneté nous a cité comme risque « *le lancement non planifié ; la mauvaise interprétation du cahier des charges ; la non prise en compte de tous les aspects lors du chiffrage ».*

Une responsable du service des achats âgé de 36 ans a énuméré comme risques « *la mauvaise formulation du besoin aux prestataires externes ; les réponses tardives des prestataires externes ; les mauvaises sélections des prestataires externes ».*

Une enquêtrice des études de prix avec 5ans d'ancienneté a souligné comme risques « *la mauvaise présentation du dossier de bouclage (offres commerciales/ offres techniques) ; la décision finale non adaptée au contexte final ».*

Un Mainteneur de 40 ans pour sa part a dit « *quand les devis liés aux interventions ne sont pas transmis au client dans les délais constituent un risque ».*

Une chargée des RH qui a 13ans d'ancienneté explique que « *les recrutements de complaisances peuvent déboucher sur des agents qui n'ont pas la maîtrise des tâches qui leur sont assignées ».*

« *La non évolution de certains agents (carrière) est un facteur de démotivation, découragement pour les travailleurs » nous affirma un cadre des RH âgé de 39ans.*

Un chef de service avec 12 ans d'ancienneté quant à lui a souligné comme risques « *le non-respect des plannings (Respect délai contractuel), la non fiabilité des informations de consultations, l'inadéquation entre les offres fournisseurs et les délais, l'inadéquation entre les spécifications techniques fournisseurs et les données du cahier des charges (pour les études de prix) ».*

Une chargée de la Gestion âgée de 42 ans affirme que « *La mauvaise affectation des ressources (financières, humaines, matérielles joue énormément sur le budget allouée ».*

Un responsable du Parc qui a 6 ans d'ancienneté affirme « *la vétusté des moyens roulants impactent sur les charges des projets car nous sommes obligés de faire appel à des prestataires externes à un coup élevés ».*

Un chargé de la facturation âgée de 35ans émet « *les procès-verbaux de réception non signés à temps entraînent des retards sur la facturation ».*

Un responsable de projet affirme « *un transfert de dossier incomplet (chiffrages et consultations) rend difficile la réalisation du projet (aucune maîtrise des coups, aucun aperçu de l'ensemble des f/sseurs, devis de f/sseurs incomplet, absence de clarification avec le client).*

Les réponses et analyses liées à la conduite du changement au sein de la société BYes :

D'après les données recueillies, le changement organisationnel c'est d'avoir une nouvelle politique, qui touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. La stratégie est une nécessité reconnue pour avoir des processus de développement humain, social, économique et même technologique à la pérennité d'entreprise, et les données de l'enquête affirment ce constat.

À cet égard, le cas d'un enquêté, responsable d'un service âgée de 38 ans, nous a dit ceci *« pour moi le changement organisationnel c'est des nouvelles directives de nos supérieurs hiérarchiques pour atteindre de nouveaux objectifs, nouveaux dispositifs, aussi le changement est toujours dans la mobilité et la polyvalence »*.

La mobilité et la polyvalence sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. Quand une mobilité est demandée au salarié en raison de l'évolution de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, les méthodes privilégiant l'adaptation et l'accompagnement du changement seront recherchées au bon niveau et avec le plus d'anticipation possible, notamment à travers les moyens adéquats de prospection, formation et d'information.

Quant à un autre interrogé, chef d'équipe avec 12 ans d'ancienneté, il assure également que le changement organisationnel *« c'est la restructuration de l'organisation pour permettre à l'entreprise et ses employés de faire face aux exigences de l'environnement et rester compétitive »*.

D'après notre étude on a constaté que la Société BYes Congo a vécu plusieurs changements organisationnels. Selon un ingénieur âgé de 41 ans, *« la société s'appelait SOGECO au départ, puis ETDE ; après plusieurs modifications de Dirigeants elle devient en 2013, Bouygues Energies & Services Congo »*.

On a vécu trois changements organisationnels depuis l'installation, nous voulons pour preuve le nombre important des changements, on peut dire le premier cas celui de 2010 suites à l'acquisition de nouveaux marchés et le développement des infrastructures réseaux (Lignes très hautes Tensions) et le tertiaire (Climatisation, électricité, Bâtiment, Informatique, Contrôle d'accès, vidéo surveillance, détection incendie, ascenseur...). Suite à ce changement, il n'y'a pas eu d'ajustement salarial ce qui provoqua un mécontentement de certains collaborateurs ; il y'a eu également de la discrimination dans les procédures de promotion ; le dernier changement est dû à l'adaptation de l'effectif par rapport au marché en développant des secteurs Oil & Gas (Onshore & Offshore), le télécom, le facility Management.

Le but de toute organisation où début d'un projet de changement est l'implantation de

ce dernier, c'est une variable déterminante car la priorité revient aux dirigeants. En effet toute entreprise est amenée à un moment à faire des transformations plus au moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements afin d'atteindre cet objectif de transformation.

Dans cette optique, le manager assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et ses employés pour provoquer les renouvellements au sein de l'entreprise.

On a interrogé un employé d'un service âgé de 38 ans, il pense que *« généralement, le changement se fait d'une manière indirecte, on est informé mais en retard ce qui fait qu'on ne peut pas voir clairement ce qui se passe, par exemple maintenant on sent qu'il va y avoir une réorganisation donc on n'est pas au courant de ce qui se passe et cela reste obscur »*.

Les mêmes réponses ont été obtenues auprès des personnes représentant différentes directions, certains dirigeants ajoutent qu'il y a des éléments qui influent sur la réussite du projet de changement, *« le changement est décidé au niveau de la haute direction sans consultation de la base »* cette réponse identique à celle des collaborateurs a été obtenue auprès d'une personne représentant un service âgé de 41 ans, pour lui, le changement était annoncé seulement par la haute direction. Il faudra prévoir un temps d'adaptation aux nouveaux usages puisqu'il y a toujours des employés qui comprennent mal les changements. *« Je juge que des fois, ils n'ont pas nécessairement dit tout ce qui se passait puisqu'on ne participe pas vraiment aux préparations de ces changements »*.

Effectivement lorsque les dirigeants n'impliquent pas leurs collaborateurs à mettre en place la stratégie de changement et ne prennent pas le temps de le faire, le changement devient difficile.

L'entreprise est tenue d'informer la base et de lui remettre un livre explicatif sur tout changement. Pas seulement à son besoin, mais aussi pour évaluer les compétences et gagner la nouvelle entreprise.

Les conditions de réussite d'un changement sont de traiter les liens possibles poser le principe d'un modèle explicatif de l'organisation et de l'action, s'intéresser aux stratégies des agents organisationnels et à leurs enjeux, aux jeux de pouvoir qui naissent et se développent à l'intérieur des organisations.

L'un des cadres nous a expliqué que *« les conditions de réussite d'un changement ne sont généralement pas claires, on ne peut pas savoir si ce plan va vraiment réussir ou non c'est loin de la réalité, mais il faut mettre les outils nécessaires, il faut prévoir un plan prévisionnel, c'est-à-dire un suivi à long terme par la direction pour voir si cela va fonctionner ou non, faire une étude par exemple de le tester au moins, sans oublier la motivation tant psychologique que*

*financière qui nous rend intéressés et concernés par le résultat visé».*

« Les conditions essentielles pour réussir un changement : il faut les préparer, associer tout le monde du plus petit au plus grand et le positionnement d'équipes pluridisciplinaires. L'accompagnement des ressources résistait à cette nouvelle organisation, et aussi expliquer les raisons afin d'impliquer les collaborateurs, pour développer des visions qui supporteront sachant que c'est un engagement vers un objectif commun ». Comme nous l'a affirmé un autre interviewé ayant 10 ans d'expérience.

Il existe donc un ensemble de méthodes spécifiques à la prospective, mais pouvant venir étendre le champ des pratiques de la gestion des risques afin de l'améliorer. Toutefois, comme nous l'avons vu, ces dernières doivent être opérationnelles et leur mise en place simple afin de ne pas complexifier ce qui l'est déjà et donc de ne pas paralyser l'action.

La gestion des risques, enrichie de certaines de ces pratiques, peut donc s'en trouver renforcée dans l'approche prospective des risques. Le but étant comme nous l'avons répété de favoriser l'anticipation propre à susciter l'action.

La plupart des enquêtés ont répondu que « *les mécanismes sont toujours disponibles puisque notre société BYes est toujours en changement* ».

Les travaux sur la résistance au changement distinguent la focalisation sur les personnes de la focalisation sur les structures, autrement dit la résistance est une étape qui vise à se défendre d'une intrusion extérieure perçue comme une possible menace à une stabilité. On peut se sentir menacé de plusieurs façons : un licenciement suite à un plan social, un accident, une maladie, une limitation fonctionnelle, la perte d'un être cher.

Une autre réponse a été dite par un ingénieur 10 ans d'ancienneté affirme que : « dans le processus organisationnel, le changement au début oui c'est difficile de l'accepter mais avec les temps les employés montent en compétence et prennent de nouvelles habitudes. L'attitude à l'égard de ces changements c'est de l'accepter d'une manière positive, dans notre service par exemple, la prévention des risques de faute, perturbation etc. ».

Une femme cadre au service des RH a souligné que : « Oui, j'ai participé à plusieurs changements trois fois jusqu'à maintenant et c'est un plus pour moi aujourd'hui je peux guider d'autres services».

Là on cherche à souligner l'importance de développer des capacités humaines à agir pour une meilleure prise en compte des projets dans la conduite de changement, donc au sein de la Société Bouygues Energies & Services, les collaborateurs participant à l'introduction de changement il s'agit de l'identification des actions et ne pas avoir la peur du futur.

Et un autre dit : *« non, je n'ai jamais participé à l'introduction d'un changement mais on entend plus des rumeurs qu'il y aura ceci qu'il y aura cela mais l'information elle-même reste toujours obscure on n'a pas le vrai changement qui va arriver »*

Comme on a constaté que parmi nos enquêtés il y a ceux qui n'ont pas participé au projet de changement organisationnel, ceux pour qui l'information est présentée en rumeur entre les collègues et l'ensemble de l'équipe concernée par changement. À cet effet, si on traite le sujet de la circulation l'information, on constate que la rumeur joue un rôle très important. D'après nos entretiens on peut considérer la rumeur comme un outil de communication au sein de chaque entreprise.

Au sein des entreprises, lors d'un changement organisationnel, les collaborateurs dans leurs façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y'a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir, pour cela, les individus résistent au changement imposé.

D'après les différentes réponses de nos interviewés à propos de l'existence des employés qui résistent au changement *«il y a des gens qui sont là aiment la tranquillité, les habitudes, mais il y a d'autres qui sont là dans leurs petites bulles. Ils sont bien ils refusent le changement, donc ils essayent toujours de protéger leurs environnements de tranquillité»*.

Ce qui est habituelle et qui conforme aux lois, mettent les collaborateurs face à face au changement organisationnel. Opposent un refus à toutes transformations dans l'entreprise dans le but de ne pas toucher au modifier ces zones de tranquillité, leurs habitudes, leurs rôles et leurs stabilités dans la société et qui sont tiraillés entre deux choses contradictoires d'un présent qui n'est pas stable et un future inconnu. Cela peut être expliqué par la peur des individus d'un bouleversement qui peut affecter leurs postes, la remise en cause de leurs compétences ou leurs pouvoirs au sein de la société.

En effet les travailleurs expriment leurs résistances sous diverses formes soient collectives soit individuelles, ceci s'explique par les habitudes de travail, la peur de perdre leurs avantages et aussi de l'inconnu, de ne pas s'adapter et d'échouer.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange d'intérêt individuel de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.), de faible tolérance au changement inhérent à la nature humaine, ouverture d'esprit, d'aptitude au

changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement comme nous l'indique un interrogé :

*« Notre attitude envers ce changement a impliqué et on suit les directives, on ne connaît pas le futur donc on est obligé de résister et chacun comment il voit ce changement, instabilité morale dominée, c'est la nature humaine, l'homme par sa nature aime le confort la facilité c'est normal et aussi parmi les freins du changement la peur de l'avenir (y a des postes qui vont se supprimer) même si tu es sûr de ton parcours, il y a toujours la peur de l'inconnu ».*

Cependant, la résistance de la part des individus, susceptible d'entraîner des barrières et de gêner la mise en œuvre d'un changement organisationnel réussi, donc si la résistance est non seulement identifiée, mais aussi il faut que l'entreprise mette en place des pratiques pour éviter cette résistance dans le but d'atteindre ses objectifs et assurer le bien-être des individus.

La haute direction décide habituellement de lancer des changements en confiant leur mise en œuvre à des consultants ou à des spécialistes internes. La participation de la haute direction se limite généralement à suivre des résultats des changements.

Les porteurs du changement ont assez naturellement tendance à se focaliser prioritairement, voire exclusivement, sur le contenu du changement, c'est en quoi consiste le changement : réorganisation, restructuration, innovation.... Or, dans la majorité des cas, le succès ou l'échec du changement ne se jouera pas sur cette dimension de contenu, mais sur la dimension « processus ».

La communication, la formation et l'accompagnement sont des leviers importants pour réussir le changement dans l'organisation cela a été confirmée par nos analyses, puisque la plupart des enquêtés ont affirmé que la réussite de la conduite de changement est la mise en place des moyens nécessaires pour atténuer les résistances, et réside aussi sur l'adhésion des principaux acteurs. Il existe toujours des employés qui résistent au changement, et cela est vrai parce que la qualité de la conduite du changement nécessite des raisons qui touchent l'intérêt de l'individu et de la société.

L'enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 30 salariés de la Société Bouygues Energies & Services, de différentes catégories d'âges, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre thème de recherche. Elle nous a permis de répondre aux questions posées dans la problématique, ainsi que la vérification de nos hypothèses et à déduire un ensemble de résultats sur la gestion prospective des risques dans la conduite du changement au sein de la société BYes Congo.

L'intérêt pour la gestion des risques des différentes méthodes et outils de la prospective ayant été vu, nous venons de proposer une méthode d'analyse de risque établissant le lien entre ce qui se fait en gestion prospective des risques et en conduite du changement au sein de la société Bouygues Energies & Services Congo.

Les transformations internes de l'entreprise sont des activités indispensables et nécessaires destinées à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité. En effet, l'adaptation et le temps sont des facteurs essentiels pour garantir le changement organisationnel. A travers ces transformations, l'entreprise envisage plusieurs notions clés liées aux mécanismes utilisés pour introduire les modifications, pérenniser, offrir et espérer une bonne rentabilité.

Informé la base et remettre des explications sur le changement influe, pas seulement sur les besoins de la société mais aussi sur l'évaluation des compétences et gagner la nouvelle organisation. Le domaine de changement est très vaste, il modifie des références fondamentales de l'organisation, pour cela la mise en place des mécanismes est nécessaire pour réussir les projets à long terme.

## **VI. CONCLUSIONS**

---

Depuis des décennies l'environnement socio-économique connaît de profondes mutations. Toute entreprise, à un moment donné est confrontée à des changements. La survie et la pérennité de l'entreprise ne sont jamais assurées quel que soit sa taille. Le risque est un élément incontournable et vital dans la vie de l'entreprise. La société, si elle veut vraiment préserver sa place de « leader », elle doit anticiper la gestion des risques surtout dans la nécessité de changer afin de maîtriser les situations qui lui sont exigées par l'environnement économique. Le succès de la société BYes repose sur sa capacité à satisfaire ses parties intéressées et à maîtriser les risques présents et à venir dans ses secteurs d'activités.

Cette étude reposait sur la gestion prospective des risques dans la conduite du changement au sein de la société BYes.

Dans un premier temps, nous avons étudié le management des risques au sein de ladite société. L'élaboration du guide d'entretien auprès de 30 (trente) salariés de la société, nous a permis de nous imprégner et de faire ressortir les risques de dysfonctionnements des différents processus ; à cela s'ajoute la crainte des salariés face à la conduite du changement et les raisons de la résistance.

Dans le cadre de ce travail, nous avons aussi procédé à une dernière étape importante qui est l'évaluation des risques par processus et la mise en œuvre des recommandations.

Il est essentiel de comprendre que le fait d'analyser et d'évaluer les risques permet d'obtenir l'information pour gérer les risques par la suite. Si rien n'est fait, si rien n'est mis en œuvre, le niveau de risques demeure le même qu'avant l'analyse.

Par cette étude, forte d'une compréhension commune et partagée de la notion de management prospective des risques ainsi que de la conduite du changement, les acteurs seront à même de parler un langage commun et communiqueront de façon encore plus efficace

Tout cela nous amène donc à conclure que cette étude est bénéfique et contribue à renforcer et à aider dans l'atteinte des objectifs de la Société BYes. Les recherches futures pourront capitaliser sur des bases existantes.

Les propos ci-après sont enfin l'occasion d'élargir le champ de réflexion de notre étude et de garder à l'esprit que tant en matière de risque que d'attitude face à l'avenir, l'Homme est au cœur de la différence tant dans ses desseins que dans ses actes.

Nous avons vu, au cours des recherches et des réflexions menées et exposées dans le présent mémoire, qu'une bonne appréhension du risque va plus loin que sa simple prévention (laquelle suppose un comportement préactif).

Bien que les résultats de cette enquête restent limités, elle a néanmoins permis, en complément des entretiens effectués, d'avoir un éclairage d'ensemble sur l'intérêt de la prospective pour la gestion des risques. Cet intérêt se situant avant tout au niveau de la vision et du regard prospectif.

## **Bibliographie**

La présente bibliographie ne reprend pas des sources évoquées en note de bas de page.

### **Ouvrages et articles**

- AUTISSIER David, MOUTOT Jean Michel, La boîte à outils de la conduite du changement, ED Dunod, Paris, 2013.
- BENOIT Grouard, FRANCIS Meston, l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, 3<sup>ème</sup> éditions, Dunod, Paris, 1998.
- Coso Le management des risques de l'entreprise ; Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance
- DUPUY Francois, sociologie du changement : pourquoi et comment changé les organisations, Édition Dunod, Paris, 2011.
- GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe, Strategor: Toute la stratégie de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, Paris; 2009.
- In Consult; Risk Management Update ISO 31000 Overview and Implications for Managers. (InConsult 2009)
- Jean-David Darsa, La gestion des risques en entreprise, 2009.
- Jean-David Darsa, La gestion de crise en entreprise, 2010
- *Rapport d'activité Bouygues*
- Olivier Hassid 2<sup>e</sup> édition La gestion des risques DUNOD
- La gestion des risques, une démarche prospective. Nicolas DUFOUR
- Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG
- REVUES DE PROJET IN2P3 MAITRISE DES RISQUES
- Les risques liés à l'activité de l'entreprise : quels outils pour les identifier  
[http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/comprenrepourreussir/pl, Anformation- BD-24. mars2010.pdf](http://www.fafiec.fr/images/contenu/menuhaut/espacedocumentaire/documentsutiles/comprenrepourreussir/pl_Anformation-BD-24_mars2010.pdf).consulté: le 18/02/2019, 13:41:40
- [http://gpp.oiq.qc.ca/recommander\\_des\\_barrieres\\_de\\_securite\\_additionnelles\\_dans\\_le\\_but\\_de\\_reduire\\_les\\_risques.htm](http://gpp.oiq.qc.ca/recommander_des_barrieres_de_securite_additionnelles_dans_le_but_de_reduire_les_risques.htm)
- [https://www.google.com/search?source=hp&ei=TS\\_AXL6vOPrjgwfT0ZrADg&q=gestion+des+risques+pdf&oq=gestion+des+risques+&gs\\_l=psy-ab.1.0.0i110.484404.489867..492854...1.0..0.524.5615.2-19j1j0j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131.2z94K4Q0uno](https://www.google.com/search?source=hp&ei=TS_AXL6vOPrjgwfT0ZrADg&q=gestion+des+risques+pdf&oq=gestion+des+risques+&gs_l=psy-ab.1.0.0i110.484404.489867..492854...1.0..0.524.5615.2-19j1j0j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131.2z94K4Q0uno)
- [http://deal128fc.free.fr/coursA/A2\\_Management\\_changement&TIC/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf](http://deal128fc.free.fr/coursA/A2_Management_changement&TIC/expo/pascal/planifier/20le20changement.pdf).

- <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/facteur-de-resistance-changement-restrictive-et-developpement-organisationnel>
- <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-management-analyse-et-gestion-des-risques>

## VII. ANNEXES

---

### Annexe I : Guide de l'entretien

Annexe I : Guide d'entretien

**Guide d'entretien sur le thème : La gestion prospective des risques dans la conduite du changement au sein d'une organisation : Cas de Bouygues Energies & Services Congo**

**Objet :** Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de **Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations**, nous vous demandons de bien vouloir y contribuer en répondant aux questions posées dans le guide d'entretien.

Nous tenons à vous assurer que les informations que vous allez nous fournir resteront anonymes et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

#### Questionnaire :

##### 1. Les données personnelles :

##### 2. Statut :

Le sexe :

- Féminin :
- Masculin :

Age

1. Niveau d'instruction : .....
2. Poste/ Service :
3. Nombre d'année d'ancienneté :

##### 3. Les questions:

##### a. Sur la gestion des risques

1. Quels sont les risques de dysfonctionnement liés aux différents processus à savoir les études, la réalisation et l'exécution des chantiers, à la maintenance, les RH, aux matériels, à l'IT, au PAL...?

2. Quel est le dispositif de gestion des risques déjà en place au sein de la société Bouygues Energies & Services ?

**b. Sur la conduite du changement**

3. Avez-vous vécu au sein de votre société des changements organisationnels ?
4. Quel a été le l'impact du changement sur la société ?
5. Avez-vous été impliqué dans ces processus de changements organisationnels ?
6. La Société Byes dispose-t-elle de mécanismes dans la conduite du changement ?
7. Les changements opérés, répondaient ils à vos besoins ?
8. Quelles sont les conditions de réussite du changement organisationnel selon vous?

**c. La résistance :**

9. Comment avez-vous été informé sur les différents processus de changement au sein de votre société ? A travers quels outils ?
10. Quelle a été votre attitude à l'égard de ces changements passés ?
11. Y'a-t-il des salariés qui résistent au changement ?
12. Quels sont les raisons de cette résistance ?