

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des Sciences Économiques, Commerciale et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de master

En sciences Commerciales

Option : Management Marketing

Thème :

Diagnostic de mise à niveau d'une PME de construction de bâtiments.

Élaboré par :

Terkia CHEKIR

Fadia CHEKRI

Encadré par :

Mr. Abderrahmane BATACHE

Année 2017/2018

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de master

En sciences Commerciales

Option : Management Marketing

Thème :

Diagnostic de mise à niveau d'une PME de construction de bâtiments

Élaboré par :

Terkia CHEKIR

Fadia CHEKRI

Encadré par :

Mr. Abderrahmane BATACHE

Année 2017/2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Nos plus profonds remerciements vont à :

Notre encadreur Mr BATACHE pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Responsable du bureau d'études SI MOHAMMED SAMIR pour son accueil, sa confiance et son aide précieux

Enfin, nos remerciements les plus distingués sont destinés à l'ensemble de nos enseignants pour nous avoir fait bénéficier de leurs connaissances tout au long de notre cursus.

Dédicaces

À mes parents, qui m'ont toujours apportés soutien, réconfort et amour.

À mes sœurs et frères et à tous mes amis (es).

Ch.FADIA

Dédicaces

À la mémoire de ma très chère grande mère, «Que Dieu vous accorde sa sainte miséricorde».

À mes parents, tout au long de mon cursus, ils m'ont toujours soutenu, encouragé et aidé. Ils ont su me donner toutes les chances pour réussir.

Enfin, à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, mes chères sœurs, mon cher unique frère ainsi que mes amis (es).

Ch. Terkia

Sommaire

Introduction générale	4
Chapitre 1 : la mise à niveau des PME en Algérie	6
Section 1 : Généralités sur les PME.....	9
Section 2 : la stratégie de mise à niveau	13
Chapitre 2 : le diagnostic stratégique de l'entreprise	27
Section 1 : le diagnostic externe	28
Section 2 : diagnostic interne	33
Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau : PME ALPHA CONSTRUCTION (BTPH)	43
Section 1 : Présentation de la PME ALPHA CONSTRUCTION	44
Section 2 : Diagnostic stratégique global	46
Section 3 : Stratégie de développement et actions de mise à niveau.....	87
Conclusion générale	97

Résumé

Afin de soutenir les PME/PMI dans leurs efforts de modernisation et de compétitivité, Les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie d'accompagnement à travers les différents programmes d'appui piloté par le ministère de l'Industrie et des Mines en collaboration avec la Commission Européenne tel le programme Euro Développement PME.

L'objet de notre recherche est de découvrir la situation réelle de l'une des PME. Cette étude a permis de faire un état des lieux et un diagnostic stratégique de l'entreprise ciblée, de retirer les forces et faiblesses de ses fonctions et tente de mettre la lumière sur les freins à la l'atteinte des objectifs globaux des opérations de mise à niveau et une capitalisation d'expérience.

Mots clés : Entreprise, Diagnostic, Programme de mise à niveau, Algérie.

Introduction générale

Introduction général

Face à un environnement devenant de plus en plus dur, hostile et exigeant et face à la mondialisation des échanges, les entreprises algériennes se sont retrouvées dans l'obligation de réagir, et la concurrence internationale les exige d'être compétitive.

La PME est apparue pour la plus part des économistes et chercheurs comme forme d'organisation la plus apte à relever le défi de la compétitivité par rapport à la grande entreprise, et cela grâce à ses caractéristiques spécifiques notamment la flexibilité.

Pour Olivier Torres « ces entités de production se reconvertissent plus facilement et résistent mieux aux pressions exogènes par leurs capacités à mobiliser leurs ressources locales disponibles et ou accessibles »¹.

De ce fait, le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) en Algérie a connu un essor considérable malgré le choc pétrolier actuel, et cela grâce à l'intervention de l'État qui a progressé dans l'amélioration du climat des affaires et œuvre à une stratégie à long terme pour transformer le modèle de croissance du pays, de manière à promouvoir l'activité du secteur privé et la diversification de l'économie plaçant la PME au centre de sa stratégie. Pour cela les politiques publiques ont mis en place une stratégie d'accompagnement pour aider les entreprises dans leurs efforts de modernisation et de compétitivité, à travers différents programmes notamment le programme d'appui aux PME / PMI algériennes ou programme de mise à niveau des PME et de leurs environnement.

Cette problématique, posée depuis plusieurs années, est aujourd'hui, plus d'actualité, car l'entreprise économique algérienne est fortement sollicitée pour faire face à la réduction des recettes en devises générées par les hydrocarbures.

La réussite de ce plan dépend de plusieurs facteurs, mais essentiellement de la volonté des différents partenaires de l'entreprise.

Seulement, toute action, qu'elle soit, est vouée à l'échec si elle n'est pas basée sur un diagnostic global permettant de déceler les causes profondes de difficultés et de proposer les solutions les plus adaptées.

C'est pour cette raison, l'élaboration d'un plan de mise à niveau nécessite la mise en œuvre d'un diagnostic objectif, qui permet la détermination des orientations stratégiques

¹ KENSAB Jamila (2016), « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes », thèse de doctorat en sciences économiques, université d'Oran 2, p 1.

et qui grâce à lui, l'entreprise réussira à faire ressortir ses atouts et ses handicaps et délimite son positionnement face à l'environnement, ainsi de déterminer avec précision ses vrais problèmes et de proposer les solutions adéquates et de maximiser sa performance, d'où l'intitulé de notre travail : <<**Le diagnostic de mise à niveau**>>.

L'objectif de notre travail de recherche est de porter des repenses à notre problématique qui s'énonce comme suit : << **comment mener un diagnostic de mise à niveau à une entreprise ?** >>

Afin de traiter le sujet et de répondre à la question émise, un plan de recherche a été établi. Il consiste tout d'abord en deux entretiens semis directifs menés avec le gérant de l'entreprise par voie téléphonique pour une durée d'une demi-heure pour chacun, et cela vu les contraintes de déplacement, de temps et de disponibilité du gérant de l'entreprise qui nous ont empêchées de se déplacer sur place.

Nous avons également sollicité le bureau d'étude <SI MOHAMED SAMIR > situé à Alger, qui nous a proposé de faire le diagnostic d'une entreprise de BTPH par le fait que celle-ci représente la grande partie des dossiers approuvés par le programme de mise à niveau et vu la disponibilité et la facilité d'accès à l'information liée à ce secteur .

Pour cela, un guide pratique nous a été fourni contenant la méthodologie à suivre pour réaliser un diagnostic de mise à niveau. Ajoutant à ça, un autre document relatif à l'entreprise de notre étude, qui contient les informations financières, les données statistiques, commerciales et ressources humaines ainsi que les coordonnées sur l'approvisionnement.

La recherche empirique a été complétée par de nombreuses lectures sur le sujet.

Concernant le volet méthodologique sur le plan rédactionnel, notre travail est subdivisé en trois chapitres. Le premier présente un exposé sur la PME et les différents aspects relatifs à la stratégie de mise à niveau.

Le deuxième chapitre portera sur le diagnostic stratégique, qui exposera les aspects sur l'analyse externe, interne et l'analyse SWOT.

En fin, le troisième et dernier chapitre consiste en une réponse empirique à la question principale. Il constitue ainsi le volet expérimental de notre travail. Il sera dédié à une étude de cas ALPHA CONSTRUCTION* entreprise de bâtiment, pour illustrer le processus du diagnostic de mise à niveau.

.

* pour des raisons de confidentialité, on a opté pour le nom d'ALPHA CONSTRUCTION à l'entreprise de notre cas d'étude

La mise à niveau des PME

Chapitre 1

Introduction

Il est important de noter qu'il est incontestable, en Algérie comme dans d'autres pays, que les PME représentent le noyau du tissu économique qui occupe une place singulière dans la croissance de l'appareil de production. Elles constituent une source de richesse, de satisfaction des besoins économiques et sociaux et d'absorption du chômage.

Tous ces facteurs font que les regards se tournent ces dix-sept dernières années vers la petite et moyenne entreprise, à travers la mise en place d'une stratégie d'accompagnement qui est basée sur une multitude de programmes de mise à niveau, et qui visent à encourager la production locale et à promouvoir leur compétitivité industrielle.

Ce présent chapitre est composé de deux sections, dans la première nous allons présenter les généralités de la PME Algériennes. Quant à la deuxième section, on va la consacrer à la définition du concept de la mise à niveau, ses programmes, son processus et enfin son objectif.

Section 1 : généralités sur les PME

Dans la conjoncture économique et sociale actuelle, il est établi que la petite et moyenne entreprise (PME) constitue l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique. D'ailleurs plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des PME et leur rôle dans la croissance et le développement d'un pays : *« les PME par leur investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans la dynamique et le développement d'une région (pays) »*.²

Qu'est-ce qu'une PME ?

Quel rôle joue-t-elle dans l'évolution économique ? Et quelles sont ses atouts ?

Dans cette section, nous allons essayer de répondre à ces questions.

1. Concept de la PME

Les PME ne se caractérisent pas par une définition unique. Elles varient d'un pays à un autre.

*« Elles n'ont pas la même identité partout dans le monde. Elles changent de critères d'un pôle à un autre et d'une économie à une autre. Ainsi sa définition au Japon diffère de celle en France. Et de celle des pays développés n'est pas la même dans les pays en développement. La PME n'a donc pas une définition universelle »*³

- Selon **Bressy et Konkuyt**, (2000) *« les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 500. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 10 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 499) »*.⁴

- Définition Algérienne de la PME :

L'Algérie a opté en juin 2000 pour la définition de la PME retenue par l'union européenne dans la charte de Bologne, *« la PME quelque soit son statut juridique est considérée comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 500 millions de dinars, qui respecte le critère de l'indépendance »*.⁵

² Torres O(1998), « PME de nouvelles approches » ED ECONOMICA, p.187.

³ BOUAAZAOU EL M (2001), « Emplois et création des PME au Maroc oriental » D. E.S.A, Université Med 5, P.11.

⁴ Bressy. G, Konkuyt. C, « Economie d'entreprise », DALLOZ, paris, 2000, p.78.

⁵ Journal officiel de la république algérienne N °77 du 15/12/2001 Chapitre II, Articles 4.

2. Rôle économique de la PME

Les PME constituent aujourd'hui les principaux piliers de l'économie moderne, s'emploient dans la majorité des secteurs, elles occupent le premier rang de la création d'emplois, la production de biens et services et la génération de la valeur ajoutée, la richesse et la croissance, non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en voie de développement.

Ce secteur joue un rôle très important dans l'économie Algérienne et dans plusieurs domaines, en consolidant les relations entre les différentes activités industrielles, agricoles et services, augmentant le volume d'investissement et de production notamment en terme de :

- Contribution à la création d'emploi ;
- Contribution au développement des exportations ;
- Contribution au produit intérieur brut et au revenu

2.1. Contribution de la PME à la création d'emplois et à la résorption du chômage

Selon **OLIVIER TORRES** (1998), « *la PME représente l'entreprise pourvoyeuse d'emplois et nourrit tous les espoirs de la classe politique et des sociétés ... c'est l'entreprise qui embauche, qui investit, qui innove...* » ⁶

De ce fait les PME participent à l'absorption du chômage et à la création d'emplois, vu qu'elles investissent dans des projets à haute intensité de travail et utilisent des techniques très simples à base de force de travail humain beaucoup plus que de capital.

Les PME privées apparaissent comme plus créatrices d'emplois comparativement aux PME publiques.

2.2. Contributions au développement des exportations

La PME vu sa taille, elle a la possibilité d'affronter les défis et de prendre des décisions rapides et efficaces (possibilités de réaction et d'anticipation) que ce soit au niveau local ou international.

Son atout de pénétration des marchés est plus dû à sa possibilité de varier ses produits et de réduire ses charges (coûts de la main d'œuvre et des matières premières inférieurs au

⁶ Julien P.A (1994) : « les PME bilan et perspectives » ED ECONOMICA, p.352.

niveau local) ce qui lui permet d'afficher des prix de revient et de vente inférieurs à ceux des concurrents et par la même occasion des prix compétitifs.

Cette hypothèse a été vérifiée par les PME des pays développés qui ont pu inonder les marchés extérieurs.

Mais pour les pays en voie de développement ; un grand pourcentage des PME n'exportent pas (manque de culture d'entreprise et de compétitivité) d'où la nécessité de les mettre à niveau et les initier au comportement d'entrepreneur conscient de l'intégration au marché international et de la recherche de la compétitivité comme moyen efficace de développement de la PME et sa pérennité.

2.3. Contribution au produit intérieur brut et au revenu

Les PME représentent les $\frac{3}{4}$ des emplois recensés dans les pays en développement et le secteur privé crée globalement dix fois plus d'emplois que le secteur public⁷.

L'impact direct de l'activité des PME sur les revenus est donc énorme. Par ailleurs les PME diversifient l'offre de services accessibles, dynamisent l'économie, favorisent l'innovation et se posent comme condition la réduction progressive de la place du secteur informel dans les économies du continent.

3. Les atouts de la PME

La PME occupe une place importante dans la plupart des économies.

Si elle est considérée comme moteur économique et sociale d'un pays c'est dû surtout aux atouts qui lui sont conférés par sa taille à savoir : l'adaptabilité, la concentration de l'effort, le contact direct avec le personnel...

3.1. L'adaptabilité

La PME se présente comme un modèle d'adaptabilité à la crise, elle est plus souple et peut s'implanter rapidement sur de nouveaux segments du marché. « *Ces entreprises de dimension humaine possèdent toutes les caractéristiques requise pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamique et flexibilité....* »⁸.

Vu leur flexibilité et leur réactivité, ces entreprises s'adaptent aux multiples pressions de l'environnement économique.

⁷ KENSAB Jamila (2016), « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes », Op.cit. p27.

⁸ OLIVIER TORRES (1997) « pour un approche contingente de la spécificité de la PME » revue internationale PME vol 10, n°2 p.3.

3.2. Concentration de l'effort (spécialisation)

La PME étant généralement axée sur un segment spécifique du marché, n'aura qu'à suivre de très près son évolution et prendre les mesures qui s'imposent pour assurer la meilleure adéquation du produit sur le marché.

En même temps, elle pourra saisir les opportunités qui peuvent se présenter sur les autres segments et envisager l'expansion de son activité ou à la limite faire face aux menaces de son activité présente.

3.3. Circulation rapide de l'information

La structure de la PME étant très simple, l'information circule très rapidement que dans les grandes entreprises. « *Les systèmes d'information internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés* »⁹.

Ce qui lui permet de faire facilement un bon diagnostic de sa situation et de préconiser les pistes d'actions aptes à améliorer ses performances présentes et futures.

3.4. L'aptitude à assurer l'intégration économique

Que se soit dans les pays développés ou en voie de développement, la PME est devenue grâce à ses atouts un moyen efficace de développement et de relance économique notamment face à la mondialisation des échanges et à l'exigence de la compétitivité des firmes.

Le développement des PME contribue pleinement à la croissance de tous les secteurs (production et services) et par le développement des relations de sous-traitance entre secteurs.

3.5. L'aptitude à favoriser l'innovation

Pour se maintenir dans la concurrence, la PME doit diversifier l'offre des produits et des services et surtout innover. L'innovation est donc un impératif et une condition de survie de la PME dans un environnement en pleines mutations.

En matière d'innovation les avantages des grandes entreprises sont essentiellement matériels (moyens, accès aux chercheurs professionnels, laboratoires...). Tandis que ceux des PME sont comportementaux. (Motivation, communication informelle, adaptation rapide aux changements du marché, dynamisme, passion...) ¹⁰

⁹ OLIVIER TORRES (1997), « les PME », DOMINOS. P.26.

¹⁰ Wtterwulghe. R (1998), La PME une entreprise humaine » Ed DEBOOK PARIS. p.113.

Section 2 : la stratégie de mise à niveau

Le concept de mise à niveau a été développé par L'ONUDI au cours des dernières années dans un nouveau contexte de libéralisation .Il a été introduit dans la littérature économique en Algérie en vue d'appuyer les réformes économiques notamment celles touchant l'entreprise et son environnement en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), par la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement basée sur un ensemble de programmes. En quoi consiste alors la mise à niveau ?quels sont les objectifs poursuivis par la mise à niveau ?quelle est la démarche à suivre pour les réaliser ? Quels sont les actions et les programmes de mise à niveau ?quelles sont les actions susceptibles d'améliorer les performances et la compétitivité des PME ? Nous tenterons de répondre à ces questions tout au long de cette section

1. Définition de la mise à niveau

La MAN des entreprises n'est pas conçue comme un concept avec une base théorique pouvant éventuellement aboutir à une application généralisée. C'est pour cela plusieurs définitions sont présentées pour éclairer le concept :

- D'après l'**ONUDI** : la mise à niveau est « *un processus continu qui vise à -préparer l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre échange et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise* ¹¹».
- La définition Approchée par le programme **MEDA PME (EDPME)** dispose que « *la mise à niveau est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, D'informations, d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexions et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes* »¹²
- La mise à niveau est la méthode de mise en place d'un système complet permettant la pérennité et la croissance de l'entreprise en améliorant sa compétitivité.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les différentes définitions données insistent sur le renforcement de la compétitivité des entreprises. La mise à niveau est donc définie comme un

¹¹ DAHOUI.M.L, « restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle » : guide méthodologique, ONUDI, vienne, 2002, p 7.

¹² Rapport final - Euro Développement PME - Ministère de la PME et de l'Artisanat - Décembre 2007, p50.

ensemble de mesures contribuant au renforcement de la compétitivité des entreprises en les rendant capables de maîtriser l'évolution des technologies, l'évolution des marchés et l'évolution des méthodes managériales innovantes .

2. Les objectifs de la mise à niveau

Le programme de la mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration des performances et de la compétitivité. Il touche le niveau Micro (l'entreprise) Le niveau méso (secteur) et le niveau macroéconomique (l'environnement).

L'objectif de ce programme est de soutenir les dynamiques de la restructuration, de la compétitivité et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

« Il vise à moderniser l'environnement et à améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise en passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion des industries compétitives » (Mohamed Madaoui et Moussa Boukrif(2007).

2.1. Les objectifs au niveau macro :

D'après le dispositif de mise à niveau, ces objectifs se résument comme suit :

- ✓ Elaboration des politiques industrielles qui servent de base aux programmes de soutien et d'incitation.
- ✓ Mise en œuvre d'une instrumentation qui permet aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions au niveau méso et micro.
- ✓ Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et leur environnement
- ✓ Mise en œuvre des programmes de sensibilisation et de communication afin de rendre lisible les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

2.2. Les objectifs au niveau méso

Ces objectifs visent de près la préparation de l'environnement industriel de l'entreprise par le renforcement des capacités des structures d'appui (les institutions d'accompagnement de L'entreprise). Il s'agit des associations professionnelles et patronales du secteur industriel, des organismes et centres de recherches technologiques et commerciaux, organismes de formation spécialisée, banques et institutions financières, organismes de gestion des zones industrielles...

Ces organismes contribuent à améliorer les performances et la compétitivité des firmes.

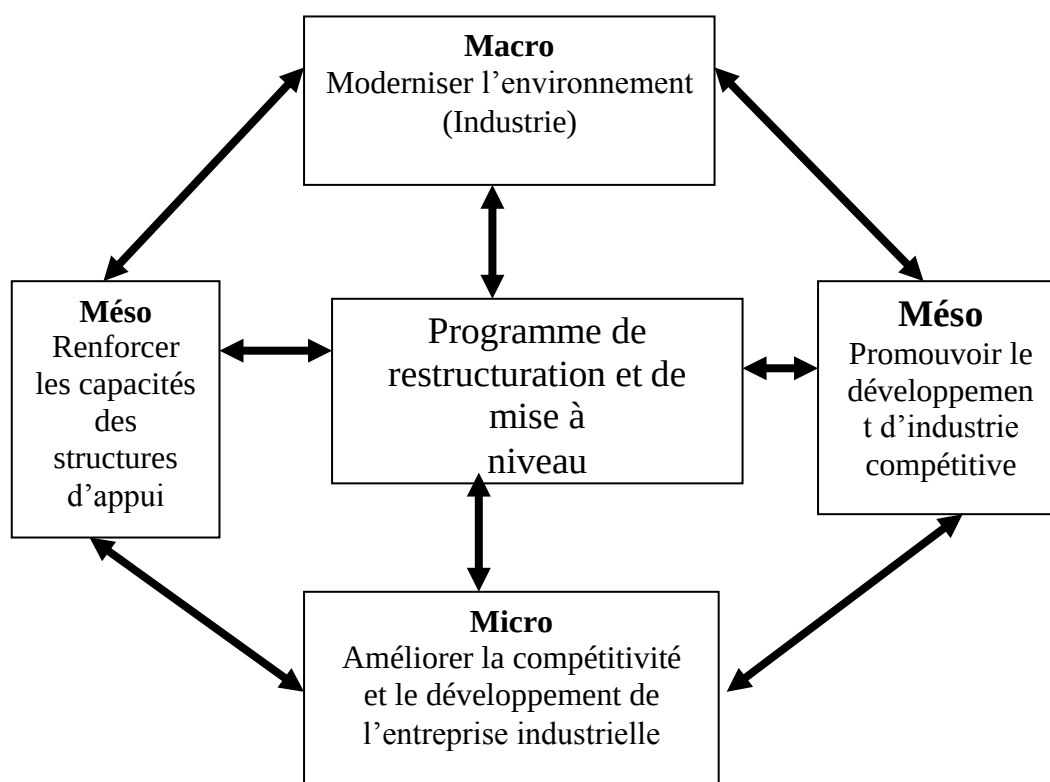
2.3. Les objectifs au niveau micro

Ce programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration continue de la compétitivité. C'est un processus d'amélioration permanent qui doit induire une démarche de progrès d'anticipation et de remise en causes des faiblesses.

C'est un programme de modernisation de l'entreprise (de sa structure, de son management, des ses fonctions...) qui rompe avec les méthodes obsolètes de gestion de production...etc. et met en œuvre des pratiques managériales et techniques qualitatives basées sur l'économie du savoir et l'intelligence économique.

Les objectifs de la mise à niveau peuvent être représentés schématiquement comme suit :

Figure n°1 : Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien



Source : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Organisation des Nation Unis pour le Développement industriel, vienne, 2002, p 72.

3. Les programmes de mise à niveau

Pour préparer et adapter les PME algériennes aux défis de la libéralisation et la mondialisation, et afin de renforcer la privatisation des entreprises, améliorer la compétitivité de l'économie nationale, plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place au cours des dix-sept dernières années au profit des PME. On distingue :

3.1. Programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

Ce programme piloté par le ministère de l'industrie et de la restructuration(MIR).Il est lancé à partir de janvier 2002 et s'adresse aux entreprises de droit algérien saines financièrement qui présentent un actif net positif et affichent au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices(bilan certifié de l'année de référence). Ces entreprises doivent appartenir au secteur productif industriel ou fournisseurs de services liés à l'industrie et employer un effectif de 20 salariés et plus (sur l'année de référence), pour les entreprises de production et de 10 salariés pour les entreprises de service liés a l'industrie. Il se base sur le principe de l'adhésion volontaire de l'entreprise et l'aide financière publique (FPCI).

Ce programme vise à moderniser la production et introduire la notion de qualité dans les pratiques de l'entreprise.

3.2. Le programme Euro- Développement PME/PMI (conçue pour les PME privées)

Le programme Euro-Développement PME/MPI est un programme Co-piloté et cofinancé par le ministère de a PME et de l'Artisanat et par la commission européenne, à travers une unité de gestion autonome, comprenant 25 experts permanent (21 algériens et 4 européens). « Ce programme s'étale sur cinq ans (2002-2007) pour un financement de 62.9 millions d'euros, dont 57 millions d'euros en provenance de la commission européenne, 4 millions 'euros apportés par le gouvernement algérien et 2.5 millions d'euros représentant la contribution des PME bénéficient des prestations du programme »¹³.

Le programme EDPME a pour objectif d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion.

3.3. Programme national de mise à niveau de la PME

¹³Programme de mise à niveau pour accompagner l'ouverture en Algérie,
<https://platform.almanhal.com/Details/article/111147> (consulté le 19.06.2018).

C'est un programme piloté par L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) lancée en 2007 pour une période de six ans, consiste à accompagner les entreprises privés ou publics à fort potentiel et de moins de 20 salariés et qui ne sont pas couvertes par les programmes précédents de MAN, ce qui représente 97% du tissu global des PME. « Une enveloppe d'un milliard de dinars par an est consacrée à son exécution conformément à la décision du conseil des Ministres lors de sa session du 08 mars 2004 et l'article 71 de la loi de finances pour 2006 »¹⁴.

Ce programme vise à améliorer le niveau de performance de la PME, assurer sa pérennité et à promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales.

3.4. Le programme algéro-allemand "Développement économique durable «GTZ »

Lancé en 2007, le programme du développement économique durable ce n'est pas, à proprement dit, un programme de mise à niveau. C'est un projet de coopération qui soutient le programme national de mise à niveau des PME en valorisant les synergies entre les structures d'appui existantes. Il ne vise pas directement l'entreprise, mais plutôt s'attaquer aux obstacles qui empêchent l'épanouissement du potentiel entrepreneurial et favoriser l'émergence d'un environnement concurrentiel pour le secteur privé algérien.

Le programme est financé et géré sur les fonds de l'organisme allemand de coopération "GTZ » et vise spécifiquement l'amélioration de la compétitivité des PME de moins de 20 salariés dans 10 régions ; il comporte 4 composantes¹⁵ :

- Une composante de renforcement des politiques favorables aux PME.
- Une composante relative au développement des services à la petite et moyenne entreprise.
- Une composante qui vise l'amélioration de l'accès des PME aux services financiers.
- Une composante liée au renforcement des capacités des associations professionnelles et organisations patronales.

¹⁴ <https://platform.almanhal.com/Details/article/111147>. Op.cit. (Consulté le 19.06.2018).

¹⁵ KENSAB Jamila (2016), « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes », Op.cit. ; p.206.

3.5. Le programme PME II d'appui aux entreprises algériennes (Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication) : Mis en place par l'Algérie et l'Union Européenne en 2009, le programme d'Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) vise à contribuer à la modernisation et au développement de 500 petites et moyennes entreprises algériennes (industrielles et non industrielles). « L'enveloppe financière consacrée pour ce programme est estimée à 44 millions d'euros sur 4 ans (avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un million d'euros de la part des PME) »¹⁶. A l'instar de tous les programmes de coopération de l'UE, PME II vise à soutenir et à compléter les initiatives nationales existantes dans le domaine du développement du secteur privé et améliorer la compétitivité des PME algériennes.

Tableau n°1 : synthèse des programmes de mise à niveau en Algérie

	Programme MIR	Programme EDPME	Programme ANDPME	Programme GTZ	Programme PME II
Ministère de tutelle	Ministère de l'industrie MIR puis MIPI	Ministère de la PME	Ministère de la PME	Ministère de la PME	Ministère de la PME
Organe de Pilotage	Ministère de l'industrie	Unité de gestion de projet EDPME	Agence nationale de développem ent de la PME	Unité DEVED	Assistance technique d'appui
Période de mise en œuvre	2001/ 2007	2002/2007 démarrage effectif en 2003	2007/2012	2006/2013	2009/2012
Origines des fonds	Fonds de promotion de la compétitivité	Commission européenne et gouvernement algérien	Fonds national de mise à niveau des	Coopération allemande GTZ	Commission européenne et gouvernement algérien

¹⁶ <https://platform.almanhal.com/Details/article/111147>, Op.cit. (Consulté le 19.06.2018).

	des entreprises		PME		
Enveloppe Financière	Le FNPCE n'est pas capitalisé, les dépenses émargent au budget annuel de l'Etat	63 millions d'Euros dont 57 millions de l'UE et 6 millions d'Algérie	6 milliards de dinars soit 1 milliards par an	8 millions d'euros sur 8 ans	44 millions d'euros sur 3 ans
Cible	Entreprises publiques et privées de 20 de salariés et plus du secteur industriel	PME privées de plus de 20 salariés secteur industriel et des services à l'industrie	Toutes PME, y compris les TPE organisations et institutions d'appui de la PME	Organisations Professionnelles et de représentation de la PME organismes d'appui cabinets conseil	PME en situation de développement issues du programme EDPME organismes et institutions d'appui à la PME

Source : Adapter par nous-mêmes aux données du tableau consulté dans ; OUCHEN Akli, « Essai d'évaluation des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes », mémoire de Magister en sciences économiques, 2012, p.95.

4. Le processus de mise à niveau : Le processus de mise à niveau touche par essence la PME et son environnement dont elle évolue dans le but de favoriser la croissance des firmes locales par l'amélioration de leurs performances et leur compétitivité.

4.1. Le processus de mise à niveau des PME

Ce processus doit être mené par l'entreprise avec l'assistance d'un bureau d'études ou de consultants et peut être résumé par les étapes suivantes :

4.1.1. Phase1 : Diagnostic stratégique global

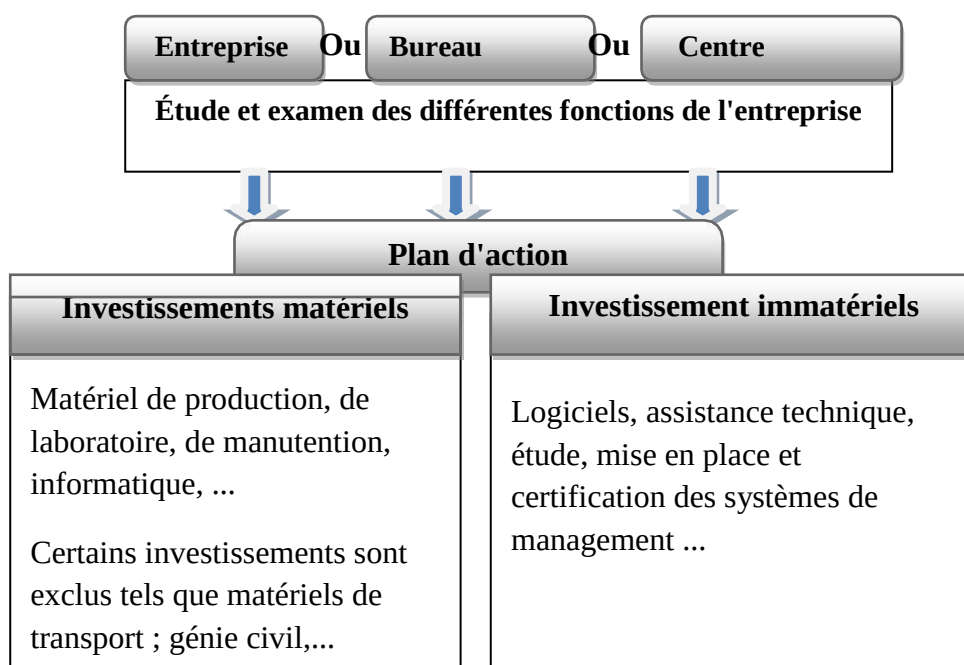
Cette phase consiste à faire le point sur les différents aspects internes et externes de l'entreprise pour recenser ses points forts et ses points faibles et identifier ses problèmes.

Il s'agit d'analyser l'environnement dans lequel opère l'entreprise afin de détecter ses aspects positifs et opportuns et de se prémunir contre les facteurs négatifs notamment le marché et les concurrents. Ce qui entre autres permettra à l'entreprise de définir son marché et sa position concurrentielle. Ensuite, il convient d'entreprendre une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes de l'entreprise

Ce diagnostic doit se faire en comparaison avec les normes internationales (benchmarking) afin de pouvoir dépister les insuffisances et les lacunes de nos entreprises et de présenter des actions correctives proposées par le bureau d'études et approuvées par l'entreprise.

La synthèse de cet ensemble d'informations et d'observations permet de définir l'état de santé de l'entreprise et de dresser un plan d'actions aptes à améliorer les performances d l'entreprise dans le sens souhaité et recherché. Ce plan comportera des actions matérielles et immatérielles qui doivent être homogènes et cohérentes, ainsi qu'une évaluation de leurs coûts et un calendrier de leurs réalisations

Figure n°2 : Plan de mise à niveau



Source : Elaboration du diagnostic / Plan de mise à niveau et dépôt de dossier <http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/etude-diagnostic-pmn>, (consulté le 22/06/2018)

4.1.2. Phase2 : Sélection des stratégies appropriées

Parmi les pistes de solutions proposée par le bureau d'études et validées par l'entreprise il faut choisir une stratégie apte à améliorer les performances de l'entreprise et sa compétitivité.

Sur la base de ce choix, Les actions arrêtées seront traduites financièrement et planifiées dans le temps en fonction des modalités de financement de l'entreprise. Ce qui donne naissances au plan de la mise à niveau enchaînement.

4.1.3. Phase3 : Formulation du plan de mise à niveau :Après un diagnostic stratégique global et une synthèse des choix stratégiques retenus, l'entreprise définit la manière dont elle va s'engager afin d'assurer sa mise à niveau, sous forme d'un plan d'ensemble combinant les objectifs assignés par l'entreprise, les moyens et les voies nécessaires pour les atteindre « appelé plan de mise à niveau ou également business plan ou plan développement constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic et du choix stratégique. »¹⁷

Il fera apparaître les mesures préconisées à l'occasion de ce diagnostic pour surmonter les points faibles et étendre les points forts dans une démarche visant l'immédiat, le court terme, puis des mesures épousant plutôt le moyen et le long terme. Il définit :

- Les actions de mises à niveau : mesures et actions prioritaires retenues (matérielles et immatérielles)
- Les conditions de réalisation
- Les hypothèses de travail (prévisions de ventes, de production, d'achats de matières consommables)
- Les projections financières de mise à niveau

4.1.4. Exécution et suivi du plan de mise à niveau :

l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau constituent la quatrième et dernière phase du processus stratégique de mise à niveau adopté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise .Il est le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées.

En général, il s'agit de procéder à la mise en oeuvre des actions immédiates de survie, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et assurer la compétitivité durable de l'entreprise. Cette phase englobe

¹⁷ GHOMAR.S (2014), « impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes », thèse de doctorat en Sciences de Gestion option Marketing, université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen, p 134.

la période allant de la décision d'exécuter le plan de mise à niveau jusqu'à ce que l'entreprise en atteigne les objectifs fixés.

La réussite du processus de la mise à niveau dépend alors de la détection du diagnostic stratégique et de la fixation d'objectifs clairs et ambitieux (qui reflètent le souhait de l'entreprise et de ses capacités industrielles) Puis du choix de la stratégie appropriée, de la formulation adéquate du plan de la mise à niveau et enfin du suivi rigoureux de l'exécution de ce plan de mise à niveau.

4.2. La mise à niveau de l'environnement

Un dirigeant peut améliorer grandement le management de son entreprise. Il a un impact beaucoup plus limité sur son environnement. Dans un contexte de mondialisation, la mise à niveau se fait par rapport aux concurrents moyens nationaux et surtout internationaux. Dès lors que son environnement lui est défavorable, la mise à niveau uniquement interne peut s'avérer insuffisante.¹⁸ Pour cela on ne peut concevoir la modernisation de la PME sans celle de son contexte environnemental qui a priori conditionne son développement et sa croissance.

Selon **M Porter**, *«l'environnement national joue un rôle majeur dans la compétitivité des firmes. Cet environnement constitue la condition de base de la compétitivité, c'est le déterminant du climat des affaires et aussi de l'incitation à investir.»*¹⁹

La mise à niveau de l'environnement consiste alors à mettre en place un climat économique favorable aux affaires qui implique :

- Un cadre institutionnel garantissant les droits de propriété
- Un système financier et bancaire solide et performant
- Une infrastructure physique convenable
- Des acteurs aux capacités renforcées

4.2.1. La mise à niveau de l'environnement financier et bancaire :

La mise à niveau de l'environnement financier a pour objectif de renforcer le rôle du secteur financier et bancaire en lui permettant de jouer pleinement son rôle dans la promotion de l'économie nationale par la consolidation de sa stabilité et la diversification de ses outils financiers et par l'amélioration de l'intermédiation financière entre les établissements financiers de garanties, les banques et les PME pour faciliter l'accès aux crédits bancaires.

¹⁸ Abdelhak LAMIRI, « management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises » 2ème édition, OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES, 2012, p.185.

¹⁹ M.PORTER, « L'avantage concurrentiel », édition DUNOD, 1990, p.7.

4.2.2. La mise à niveau de L'environnement institutionnel et de l'environnement fiscal

Les actions de mise à niveau doivent viser :

- La modification du statut de la fonction public afin de permettre à l'administration de jouer son rôle de régulation, d'orientation et d'incitation de l'entreprise.
- L'adaptation des administrations fiscales, douanières et juridiques au contexte de la libéralisation économique et aux exigences dans le cadre de l'adhésion à l'OMC et à la zone euro-méditerranéenne de libre-échange.
- Le renforcement et la création des services technologiques d'innovation, d'appui et de conseil (centre de recherche, bureaux de consulting et d'expertise, structure de normalisation et de certification qualité).
- Le développement et multiplication des institutions de formation en gestion à travers l'utilisation des ressources propres et par le biais du partenariat avec les écoles de management Européennes et Nord Américaine.
- Développement de l'information sous toutes les formes au service de l'entreprise (administrative, économique, financière, technique).
- Appui aux structures de contrôle et de promotion de la qualité.

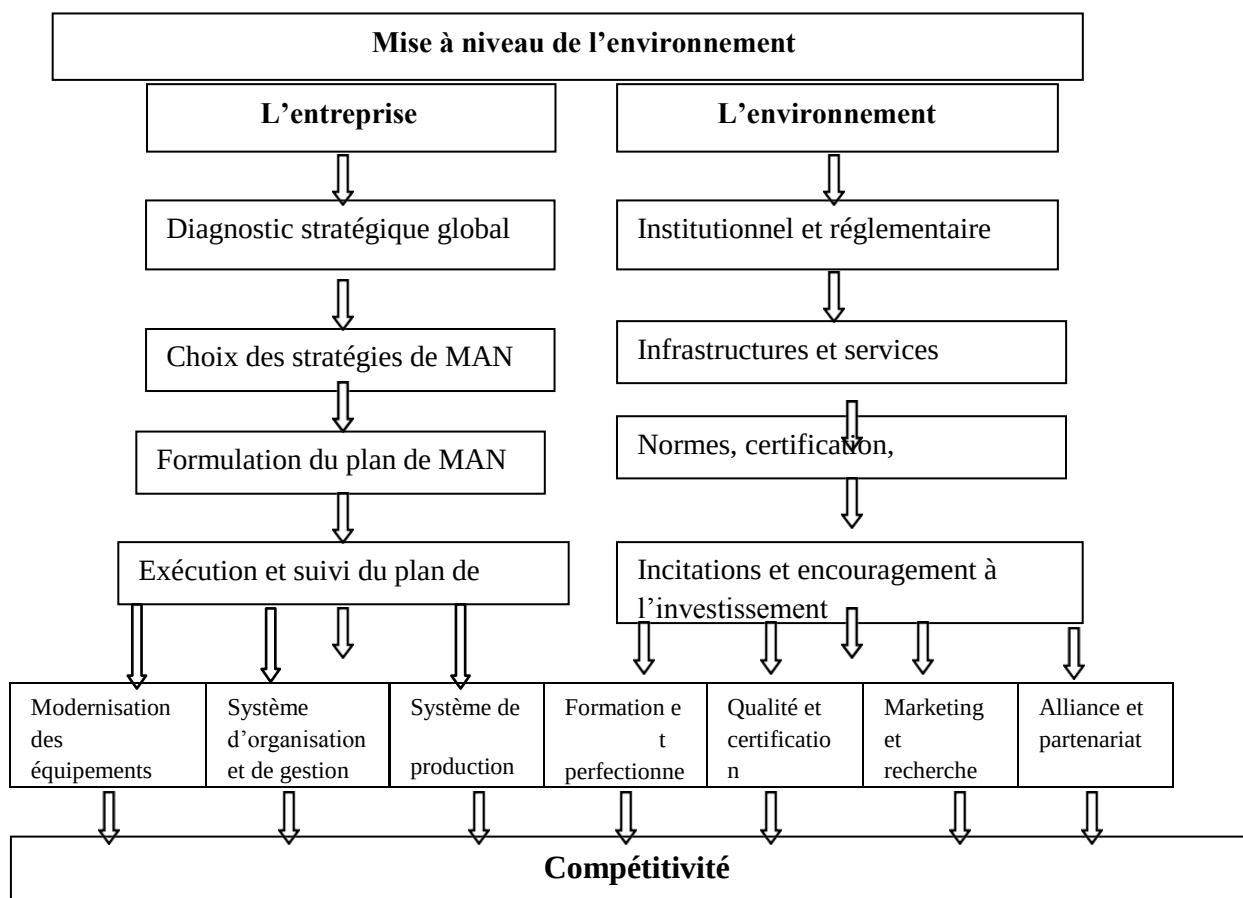
4.2.3. La mise à niveau de l'environnement infrastructurel :

La mise à niveau de l'environnement infrastructurel doit obligatoirement passer par :

- La définition d'une politique nationale des zones industrielles.
- L'élaboration du statut juridique du foncier industriel.
- L'aménagement des zones industrielles en synergie avec l'aménagement du territoire.
- Le développement des réseaux routiers et ferroviaires (autoroutes, voies rapides pour trains à grande vitesse).
- L'aménagement et le développement des ports et aéroports.
- le développement du réseau de télécommunications (téléphonie mobile) et des nouvelles technologies de la communication.

La figure ci- après résume le processus de mise à niveau de la PME et de son environnement :

Figure n°3 processus de mise à niveau de la PME et de son environnement



Source : DAHOUÏ .M.L, « restructuration, mise à niveau et compétitivité », Op.cit.p.viii.

Conclusion

La PME possède plusieurs atouts qui lui permettent d'aller en avant et de se préparer solennellement au défi de la performance et de la compétitivité à l'échelle nationale et internationale. Malgré ses aspects positifs elle s'est trouvée face aux turbulences de l'environnement dans le cadre de la globalisation des échanges, ce qu'elle a obligée de se moderniser et de s'y adapter pour pouvoir assurer sa survie et sa pérennité.

Pour cela L'Etat a fait beaucoup d'efforts pour aider et protéger les entreprises Algériennes à travers toute une panoplie de mesures de redressement, Pour être au diapason des PME des pays développés. En fait, elle étend son soutien à l'environnement de l'entreprise appelé aussi climat des affaires par des actions de modernisation des procédures administratives, d'allégement des réglementations...

Nous estimons que les programmes de mise à niveau représentent une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau et de se donner un second souffle en vue de développer ses capacités et devenir compétitive que ce soit au niveau national ou international.

Le diagnostic stratégique

Chapitre 2

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

Introduction

L'adoption de la stratégie devient désormais indispensable face à l'incertitude et les turbulences sans cesse croissantes de l'environnement. En effet elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic.

Le diagnostic stratégique est un outil d'aide à la décision fondé sur une analyse de la situation stratégique de l'entreprise (activités, marché, technologies), qui vise à apprécier sa position concurrentielle, sa compétitivité (compétences fondamentales, avantages concurrentiels) ainsi que ses perspectives d'évolution (menaces et opportunités), en vue d'en dégager des points principaux et de formuler des propositions d'actions. Il est ainsi réalisé dans deux directions : une analyse dynamique de l'environnement en termes d'attractivité sectorielle (opportunités, menaces,), et un examen approfondi de l'entreprise en termes de capacités à générer et mobiliser des ressources (forces et faiblesses). On s'appuie pour cela sur des méthodes et outils éprouvés.

Ce chapitre est ainsi consacré dans une première section, à l'analyse de l'environnement et du contexte concurrentiels, ensuite la deuxième décrit et explicite le diagnostic interne par l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que ses ressources et ses compétences.

Section 1 : diagnostic externe

L'entreprise est un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement et sa capacité à s'adapter à ses mutations demeure un facteur fondamental de sa réussite.

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi le potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (c'est-à-dire les chances à saisir) et les menaces (les risques auxquels il convient de faire face), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

Mais pour y voir plus clair, on peut classer les intervenants et les variables d'influence en découpant l'environnement en plusieurs niveaux. Le niveau le plus immédiat est, bien sûr, le secteur économique mais en fait l'Entreprise vit dans un environnement plus large qui est l'environnement macro.

1. L'analyse du macro-environnement

Globalement, l'entreprise, où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui, tous à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

Pour résumer l'influence de ces divers environnements, on utilise différentes abréviations comme PESTEL :

1.1. L'environnement politique : L'environnement politique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives :

- à la réglementation gouvernementale : dont elle entraîne la mise en place de barrières tarifaires ou de quotas, des politiques de soutien ou de subventions diverses (aides à la production, à l'exportation, ou à la délocalisation en région)²⁰.
- au degré de stabilité politique et ses conséquences sur l'entreprise.

1.2. L'environnement économique : Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue cette étude couvre quelques indicateurs essentielles notamment l'évolution des grands agrégats et les équilibres ou déséquilibres structurels globaux (PNB, PIB, endettement, réserves ; chômage, taux de change, taux d'inflation, etc.)

²⁰ Serge. O, « management stratégique de l'entreprise », Paris : édition ECONOMICA, 1993. P. 123.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

1.3. L'environnement socioculturel : Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel. Cet environnement est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux instructions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances, les attitudes, les comportements et les valeurs morales d'une société et d'autres attributs personnels qui peut déterminer leurs comportements d'achat.

« Il comprend alors les modes de vie, les valeurs morales, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle de l'entreprise » (Guy Troilaire, 1998).²¹

1.4. L'environnement technologique : L'environnement technologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux progrès technologiques d'influencer sur la création et le développement de produits.

Le souci, pour la firme, revient à mettre en place un processus de veille technologique de manière à poursuivre systématiquement l'innovation à tous les niveaux, afin d'éviter tout risque d'obsolescence**

Le niveau d'investissement en R&D, représente aussi un indicateur qui détermine la compétitivité d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel dans cet environnement.

1.5. L'environnement écologique : Le cinquième élément à prendre en compte concerne la dimension écologique. L'environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaires à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport.

1.6. l'environnement Légal : au-delà des divers lois et réglementations que toute entreprise se doit de connaître et de respecter, la démarche vise plutôt la recherche systématique des modifications légales et juridiques en cours, ou en préparation, afin de les connaître au plus vite et de mieux préparer l'entreprise à leurs incidences éventuelles. Ces lois et réglementations peuvent concerner le domaine social, l'organisation de la structure concurrentielle dans le secteur ou la conduite des

²¹KANSAB.j, « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME Algériennes », thèse de doctorat en sciences économiques, universités d'Oran 2, 2016, p.33.

**Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

marchés (protection du consommateur, composantes des produits, publicité mensongère, etc.)²²

L'importance de cette grille d'analyse est, pour chaque facette de l'environnement retenu, il convient de mettre en exergue les éléments susceptibles de constituer une opportunité, une menace et donc d'influencer la stratégie de l'entreprise.

2. L'analyse du secteur

Sur un plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe du secteur autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle.

2.1. L'analyse de la demande

Le diagnostic de la demande consiste à analyser la clientèle potentielle. Il est indispensable de l'étudier afin de déterminer l'évolution de la demande en volume et en valeur, sa segmentation (qui achète ?), le comportement des utilisateurs (l'utilisation de l'achat) et leurs critères d'achat (les motivations et les freins à l'achat, le degré d'implication et de préméditation par rapport au produit et les critères de choix entre les marques).

L'analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande et de leurs évolutions permet de se forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques.

2.2. l'analyse de l'offre

Généralement, l'étude de l'offre aide chaque entrepreneur à définir et analyser les stratégies adaptées par les concurrents notamment ce qui concerne leurs produits ou services, leurs qualités ou leurs défauts, leur mode d'emploi et surtout le niveau des prix proposés d'une façon à détecter leurs points de forces et faiblesses.

Cette étape, reconnue généralement par la veille concurrentielle ou le suivi concurrentiel, peut se faire via des recherches et des études ou à travers l'analyse des contenus des sites officiels, des forums, des pages de réseaux sociaux ou des sites spécialisés.

2.3. l'analyse de s groupes stratégiques

Un groupe stratégique se définit comme : « *l'ensemble des entreprises présentant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant, au sein d'une industrie, le même type de positionnement stratégique ou de trajectoire stratégique* ». ²³

²²Serge. O, « Management stratégique de l'entreprise ». Op.cit.p.123.

²³BRUHART Frank, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris : édition EYROLLES, 2009, p. 61.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

L'analyse par le modèle des groupes stratégiques vise donc, sur la base d'éléments objectifs, à identifier les morphologies et les comportements stratégiques des entreprises afin de dresser une véritable « topographie de la concurrence » au sein d'un secteur d'activité²⁴

L'objet de l'analyse des groupes stratégiques est de regrouper, sur la base d'éléments objectifs (critères comportementaux ou de performance), les entreprises qui adoptent le même positionnement.

Ces regroupements sont alors représentés graphiquement sous la forme d'une carte à deux dimensions.

Avec l'analyse de cette carte réalisée, le modèle propose les mouvements stratégiques possibles regroupés en trois options : renforcer sa position, modifier son comportement pour migrer vers un groupe stratégique plus favorable, ou modifier son comportement et innover pour créer un positionnement original.

2.4. L'intensité concurrentielle

Une des approches les plus complètes de l'analyse concurrentielle est celle proposée par Michael Porter ; elle consiste à considérer que toute entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et que, pour y parvenir, elle doit prendre en compte et maîtriser cinq forces²⁵:

2.4.1. La rivalité entre concurrents directs

La rivalité intra-sectorielle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur²⁶. Bien que chaque groupe suive sa logique, la dynamique concurrentielle entre les groupes est plus ou moins intense et dépend de différents facteurs²⁷. Le plus important est l'équilibre des forces en présence sur le secteur. Si les entreprises concurrentes sont nombreuses, de taille et de puissance équivalentes, la lutte concurrentielle en sera accentuée.

Le degré de différenciation des produits offerts par les divers groupes peut au contraire atténuer la concurrence si chaque groupe offre au marché un produit différencié.

Le taux de croissance du secteur, le nombre d'intervenants, leurs tailles et les distances entre eux, ont aussi des conséquences sur l'intensité concurrentielle.

2.4.2. Le pouvoir de négociation des clients

²⁴ LAHMANN-ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, et al. « STRATEGOR », Paris : 6^{ème} édition, DUNOD, 2013, p.69.

²⁵ DUCREUX Jean-Marie, KACHER Nicolas, ABATE Rente, « Le grand livre de la stratégie », Paris : EYROLLES, 2009, p. 341.

²⁶ BRUHART Frank « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Op.cit.p.55.

²⁷ Serge .o, « management stratégique de l'entreprise », Op.cit.p. 109.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers d'influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur ; il peut donc s'agir d'un client final consommateur, d'un intermédiaire ou d'un distributeur, par exemple²⁸.

L'intensité du pouvoir des clients est élevée si :

- les clients sont concentrés ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- les produits achetés sont indifférenciés ; (il est donc aisé de remplacer un fournisseur par un autre) ;
- les pouvoirs publics protègent les clients ;
- le client dispose d'une information complète (notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve donc en bonne position pour négocier).

Soulignons que pour bien déterminer l'intensité de cette force, il est essentiel de prendre en compte la façon dont le pouvoir de négociation se répartit entre tous les intervenants en aval de l'Entreprise depuis le distributeur jusqu'au destructeur final du produit.

2.4.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

En amont de l'entreprise se trouvent les fournisseurs qui vont de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs de façon à élever leur pouvoir de négociation.

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Ainsi, si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs.

2.4.4. La menace des nouveaux entrants

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et de capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants sont donc des entreprises récemment arrivées sur le secteur ou sur le point de s'y installer.

Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur, définies comme des obstacles à franchir pour y pénétrer. Celles-ci peuvent être financières, technologiques, commerciales ou réglementaires.

²⁸BRUHART Frank, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Op.cit.p.52.

2.4.5. La menace des produits de substitutions

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes²⁹.

La menace des produits de substitution dépend fondamentalement de l'influence conjointe de deux facteurs : le degré de substituabilité*** entre le produit principal et le produit de substitution et le différentiel de rapport avantage/coût**** entre ces mêmes produits.

Lorsque le degré de substituabilité est fort et que le rapport avantage/coût est favorable au produit de substitution, celui-ci représente une menace forte pour le produit principal en ce qu'il risque de capter l'essentiel du chiffre d'affaires généré par le secteur du produit principal.

Section 2 : diagnostic interne

Il est pertinent à cette étape de diagnostic, de se demander quelles sont intrinsèquement les chances que possède une entreprise d'assurer sa pérennité dans son secteur. Pour cela, il va falloir examiner toutes les activités et toutes les fonctions mises en œuvre, c'est-à-dire : le management, la commercialisation, les finances, la gestion des ressources humaines, la recherche et développement, la conception des produits, la production ainsi que tous les paramètres qui peuvent affecter sa capacité à entreprendre.

1. Définition du diagnostic interne

Le diagnostic interne consiste à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les FCS d'un secteur et à saisir les opportunités présentes sur l'environnement ou à agir sur ce dernier ³⁰.

²⁹ BRUHART Frank, « 7 points clés du diagnostic stratégique », Op.cit.p.51.

***Le degré de substituabilité renvoie à la facilité de transfert du client qui souhaite recourir au produit de substitution à la place du produit principal, c'est-à-dire à la facilité avec laquelle il peut passer de l'un à l'autre pour satisfaire les mêmes attentes.

** **Le différentiel de rapport avantage/ coût fait référence à la différence entre l'utilité apportée par le produit de substitution (performance, qualité, facilité d'usage) comparée à celle du produit principal, rapportée à leur coût respectif (financier, psychologique).

³⁰ BALLAND Stéphane, Anne-Marie BOUVIER « Management des entreprises en 24 fichiers », Paris : édition, DUNOD, 2008. p. 65.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences³¹. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel, ainsi à évaluer sa capacité à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

Plusieurs méthodes complémentaires, parmi lesquelles il convient de choisir, sont utilisées.

2. L'analyse fonctionnelle

Elle consiste en l'examen d'une ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Son but est d'en extraire les éventuels dysfonctionnements, les points forts et les points faibles et à apprécier la meilleure manière de pallier aux insuffisances.³²

2.1. Fonction de production : son efficacité dépend de la productivité des ressources utilisées et la valeur des facteurs disponibles. Elle intègre autant la productivité des hommes que celle des machines. Elle s'appuie sur la comparaison des heures productives avec les heures de présence de la main d'œuvre directe, et sur l'identification des temps d'arrêt, des pannes éventuelles des machines, et des attentes d'outils et de pièces³³.

2.2. Fonction commerciale : l'analyse des ressources commerciales est fondée sur plusieurs sources : études de marché, statistiques de ventes, comptabilité analytique, tableau de bord commercial. Les études d'image et de qualité perçue par la clientèle sont d'excellentes bases pour évaluer l'efficacité commerciale. La participation aux tournées de vente, aux expositions et foires sont des sources d'information également utiles.

Le diagnostic commercial aura donc pour but de s'assurer que les différentes techniques de vente, la force de vente et les services associés à la vente sont maîtrisés par l'entreprise

³¹J._P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, « Management stratégique », Paris : 10^{ème} édition, VUIBERT, 2016, p. 87.

³²Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprises », Alger : édition EL DAR EL OTHMANIA, 2007, p46.

³³Tugrul.A, Roland. C, « Diagnostic et décision stratégiques », Paris : édition DUNOD, 2003, p244.

2.3. Fonction d'approvisionnement

Le diagnostic de la fonction approvisionnement et sa relation avec les achats et les stocks s'avère extrêmement importante, notamment en terme de de ressources humaines et matérielles alloués, l'image de l'entreprise auprès des fournisseurs, le suivi des stock, connaissances de l'entreprise des marchés de matières premières et fournitures et la gestion de la fonction.

2.4. Fonction comptabilité /finance

L'analyse financière permet de vérifier si l'entreprise est saine sur le plan financier, et éventuellement si elle offre des opportunités de réalisation de plus-values financières pour l'acquéreur (capacité d'endettement inutilisée. accès à des liquidités importantes, parc immobilier sous-évalué, par exemple).

un certains nombre de points méritent d'être examinés :

- le compte de résultat : il permet d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de divers soldes intermédiaires de gestion, du résultat net ;
- le tableau des emplois et ressources : il permet de connaître la politique d'investissement, la capacité d'autofinancement, l'évolution des fonds propres et la politique d'endettement de la cible ;
- le bilan : il permet de connaître la structure du capital ainsi que la composition des immobilisations nettes, des stocks et de la trésorerie.
- enfin, l'analyse des ratios d'exploitation ($\text{rentabilité économique} = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}}$; $\text{rentabilité financière} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$; $\text{niveau d'endettement} = \frac{\text{endettement}}{\text{capitaux propres}}$) permet de comparer la cible par rapport à la moyenne du secteur auquel elle appartient.

2.5. Fonction ressources humaines

Il s'agit d'analyser les performances sociales et d'apprécier le climat social de l'entreprise, sous la base de plusieurs indicateurs, les principaux à examiner sont :

- *Indicateurs de comportement des salariés* : en appréciant le niveau d'absentéisme et ses causes, le taux de départ des salariés (turn-over), les grèves enregistrées et leur influence sur l'activité de l'entreprise, etc. Certes, un degré élevé d'absentéisme et/ou de turn-over exprime concrètement une absence d'adhésion et de motivation du personnel au travail.

| Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

Il conviendrait d'examiner également la qualité de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, la communication avec le personnel, la reconnaissance des performances.

Il conviendrait d'apprécier aussi la politique de l'entreprise en matière de :

- Recrutement et d'intégration au niveau de l'entreprise.
- Rémunération du personnel et amélioration des conditions du travail (sécurité, hygiène,...).
- Formations offertes aux salariés et la politique de promotion (périodicité d'évaluation, la stimulation et la valorisation du personnel, etc.).

2.6. Fonction management

La plupart des enquêtes menées pour discerner l'origine exacte des difficultés des entreprises font ressortir les problèmes de management. Il importe donc, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global, de procéder à un diagnostic des compétences managériales qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

Pour procéder à ce type de diagnostic, il convient d'apprécier et d'évaluer la capacité managériale de la direction, c'est-à-dire la manière et les méthodes de management conçues et suivies par le chef de l'entreprise et sa direction générale pour la réalisation de la mission et des objectifs fixés. C'est pourquoi, il est primordial d'évaluer les compétences et les aptitudes managériales, techniques et entrepreneuriales ainsi que le style de direction du chef de l'entreprise

Après évaluation de ces compétences, il est nécessaire aussi d'évaluer la structure organisationnelle de l'entreprise, qui est constituée du système de répartition des responsabilités et des tâches et les relations qui existent entre les hommes de l'entreprise, ainsi la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités. Cette évaluation permettra également de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise.

2.7. Recherche et développement

Dans un environnement turbulent et incertain, la poursuite des efforts de perfectionnement, de modernisation, d'innovation et de diversification est essentielle à la survie de l'entreprise.

Pour cela le diagnostic de cette fonction sera indispensable, afin d'apprécier le potentiel de l'entreprise à innover et à lancer de nouveaux produits. Il faudra étudier aussi le pourcentage du chiffre d'affaires alloué aux R&D.

Les démarches de diagnostic par fonction présentent comme inconvénient d'être détaillées, longues et risque d'orienter le diagnostic vers des aspects opérationnels qui sont éloignés des préoccupations stratégiques.

C'est pourquoi des méthodes plus synthétiques viennent compléter cette analyse.

Le diagnostic repose à la fois sur l'analyse de la chaîne de valeur et sur le diagnostic des ressources et compétences que l'entreprise, pour une activité, est capable de mobiliser pour définir ses stratégies et affronter son environnement concurrentiel.

3. L'analyse des ressources et compétences

Depuis les années 1990 selon le « courant des ressources » (*resource-based view*, RBV), c'est l'ensemble spécifique de ressources et de compétences détenues par l'entreprise qui constitue la source principale de son avantage concurrentiel.

Selon ce courant, l'analyse stratégique devrait avant tout chercher à déterminer le potentiel concurrentiel de différentes ressources que l'entreprise possède ou contrôle. En effet, toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur concurrentielle, et l'élaboration de toute stratégie doit s'appuyer sur une utilisation intelligente de certaines ressources et aptitudes présentes au sein de l'entreprise.³⁴

Traditionnellement on distingue cinq types de ressources :

3.1. Financières : il s'agit en particulier d'étudier la capacité d'autofinancement de l'organisation, son endettement, la qualité de ses relations avec les apporteurs de fonds (actionnaire, banquier ...).

3.2. Physiques : Elles comprennent en particulier les caractéristiques des équipements, des installations, des usines. On analyse chaque ressource en termes de taille, d'âge, de localisation et d'emplacement privilégié, d'évolution technique, de flexibilité.

³⁴Laurence L-ORTEGA, Frédéric .L, Bernard .G et al. « STRATEGOR », Paris : 6^{ème} édition, DUNOD, 2013, p.164.

Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

3.3. Humaines : il est nécessaire d'analyser les différents savoirs, qualifications et savoir-faire du personnel, également d'apprécier son adaptabilité, sa motivation ou sa capacité d'innovation.

3.4. Organisationnelles : la nature de l'organisation doit être aussi analysée, en terme de flexibilité de la structure, la hiérarchie et le style de management adopté ...

3.5. Technologiques : notamment les brevets et les autres sources d'innovations comme les investissements en recherche et développement doivent aussi être analysés en détail.

3.6. Réputation : l'image de l'organisation ou la qualité d'un service ou la notoriété sont à inclure aussi dans le diagnostic des ressources de l'entreprise.

La référence privilégiée aux connaissances, aux compétences et aux apprentissages comme noyau central de l'analyse de la firme et des organisations se retrouve aujourd'hui dans des travaux de plusieurs auteurs notamment Hamel et Prahalad. L'accent est mis sur les caractéristiques des firmes et sur les déterminants internes de leurs performances.³⁵

Une compétence est, au niveau individuel, un ensemble d'aptitude mobilisée qui utilise un ensemble de ressources³⁶.

Le diagnostic de ces dernières consiste à analyser les compétences fondamentales, que les entreprises devraient développer pour acquérir un avantage compétitif. Elle doit détenir les compétences clés dans son domaine et être à la base de la position concurrentielle, être rares (pas ou peu de concurrents les possèdent) et l'entreprise doit pouvoir préserver cette rareté. Ainsi, ces compétences seront des actifs stratégiques si elles génèrent la position concurrentielle de l'entreprise et sont : difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables.³⁷

Lors d'un diagnostic il faut vérifier si elles sont maîtrisées par l'entreprise. Par exemple, les dirigeants possèdent-ils un goût suffisant pour entreprendre ? Quelles sont les aptitudes réclamées par le marché ? Quel est notre principal avantage par rapport au concurrent le plus proche ? Quelles sont nos faiblesses par rapport à ce rival, etc. ?

³⁵ Weinstein Olivier, Azoulay Nicole. « Les compétences de la firme ». In: Revue d'économie industrielle, vol. n°93, 4e trimestre 2000, p 119.

³⁶ BALLAND Stéphane, Anne-Marie BOUVIER, « Management des entreprises en 24 fichiers », Op.cit.p.65.

³⁷ Jean-Luc Arrège, « Analyse « ressource based » et identification des actifs stratégiques », revue française de gestion, n° 160, 2006, p.241.

4. Chaîne de valeur

Toutes les activités qu'accomplit l'Entreprise ont pour but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser.

Dans cette optique, la chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé *L'Avantage concurrentiel* qui permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation.

Selon Porter (1986), la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts).³⁸

L'analyse de la chaîne de valeur débute alors par le diagnostic de la situation de chaque activité (ou fonction) de l'entreprise afin d'identifier les sources de performance ou de contre-performance afin de créer les conditions d'une organisation rationnelle. Cela se réalise au travers de deux types d'activités :

- Les activités principales (ou fonctions opérationnelles) sont directement créatrices de valeur et incluent généralement les fonctions achats, logistique, production ou commercialisation.
- Les activités de soutien (ou fonctions supports) sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles.

Le point essentiel est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres

En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.³⁹

5. Analyse SWOT

De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe, on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront tirer en fonction de leurs objectifs.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Les opportunités et menaces sont à chercher principalement dans le contexte du marché, qu'il soit politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL) ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même (structure de la demande et de l'offre, concurrence, clientèle, distributeurs, fournisseurs).

³⁸BRUHART Frédéric, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Op.cit.p.73.

³⁹HELPER. J-P, KALIKA. M, ORSONI.J, « Management stratégique», Op.cit.p.134.

Chapitre 2: le diagnostic stratégique de l'entreprise .

L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés du succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent

L'analyse « forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement et de construire un avantage concurrentiel.

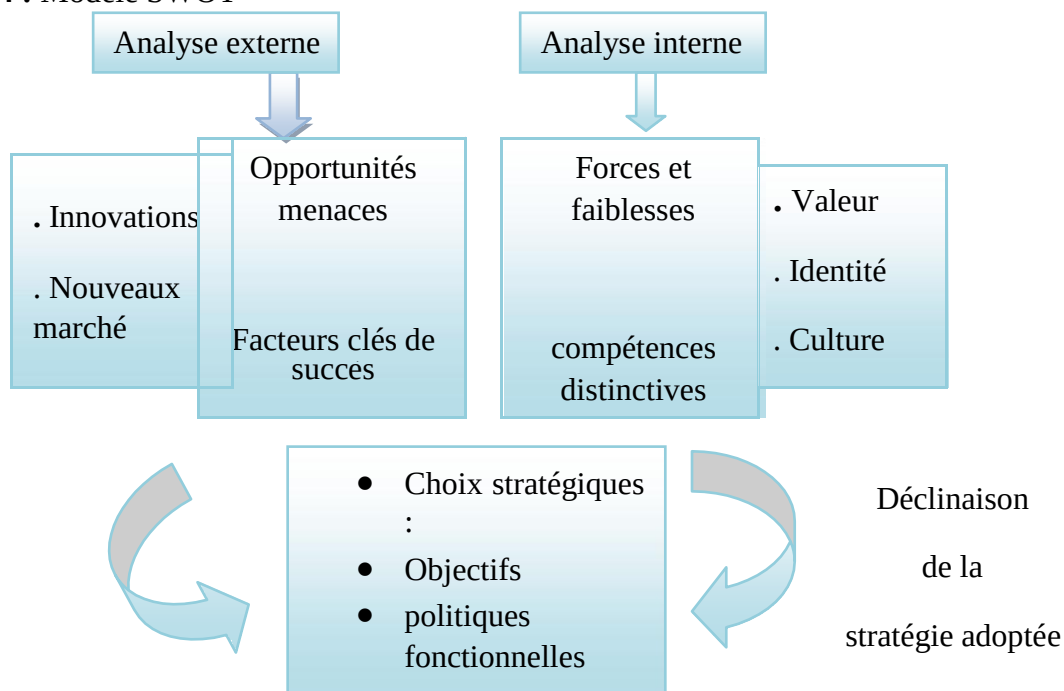
La décomposition formelle entre diagnostic interne et diagnostic externe ne doit pas laisser penser que ces deux approches sont indépendantes. Elles sont en réalité fortement liées. Ainsi, en matière stratégique, le diagnostic interne n'a de sens que par rapport aux concurrents. Ce qui compte, c'est sa situation relative. C'est la raison pour laquelle le diagnostic stratégique retient les concepts de part de marché relative, de qualité relative, etc.

De la même façon, le diagnostic externe ne saurait être mené sans tenir compte de l'entreprise et de ses activités. Ce sont elles qui orientent les secteurs sur lesquels le diagnostic va porter.

Force est de constater que les outils de diagnostic sont étroitement imbriqués entre les aspects externes et internes.

Une fois, le diagnostic posé, il faut ensuite identifier les objectifs que l'on se donne et le plan d'actions pour atteindre ces objectifs. Soit sécuriser les points faibles et les menaces ; consolider les points forts ou se développer sur les opportunités de marché

Figure n° 4 : Modèle SWOT



Source : LAHMANN-ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, et al. « STRATEGOR », Paris : 6^{ème} édition, DUNOD, 2013, p.23

Conclusion

La démarche de diagnostic stratégique est un pré requis incontournable à la prise de décision managériale et à la mise en œuvre de stratégies efficaces, qu'elles visent à optimiser la performance des activités existantes ou à développer avec succès de nouvelles activités. En effet, l'une des caractéristiques majeures de l'action stratégique est qu'elle s'inscrit dans un avenir incertain. Le rôle du diagnostic stratégique est précisément de réduire cette incertitude, dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et de maximiser sa performance.

L'entreprise vit dans un environnement interne et externe qu'elle doit s'évertuer à maîtriser. C'est en cela que le diagnostic constitue, non seulement une exigence de bonne gestion, mais également un préalable à toute tentative de redressement et un outil d'aide à la décision permettant de se prononcer sur les chances de survie et d'orientation de l'action des responsables dans une perspective de gestion rationaliste.

Faire le diagnostic dans sa stratégie permet à l'entreprise ainsi, d'évaluer les atouts et les menaces de son environnement externe. De toute évidence, ce diagnostic favorise aussi l'identification des forces qui représentent ses sources de compétitivités et les faiblesses qui pourraient constituer un frein ou un obstacle pour ses projets d'avenir.

***Rapport du diagnostic de mise
à niveau : PME ALPHA
CONSTRUCTION***

Chapitre 3

Introduction

De très nombreuses entreprises se sont retrouvées à un moment de leur existence, dans une situation difficile mettant en jeu leur survie même. Pour cela, afin de dépasser cette situation et assurer la survie de l'entreprise, l'élaboration d'un diagnostic pour sa situation devient une nécessité et une solution afin de déterminer la source des problèmes et d'élaborer des solutions adéquates. De plus, la première des grandes forces de l'étude de cas comme méthode de recherche est de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leurs contextes, ce qui est convenant à notre cas pratique qui portera sur un diagnostic global des différents éléments internes à l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION et son environnement externe.

Pour cela cette partie sera subdivisée en trois sections. La première sera consacré à une présentation générale de l'entreprise et de son dirigeant, quant à la deuxième section elle contiendra les éléments du diagnostic interne dont on analysera tous ce qui est fonction management, ressources humaines, commerciale, finance, système d'information, production, ainsi que l'analyse de macro et micro environnement. Pour la troisième et dernière section on conclura par la stratégie de développement et les actions de mise à niveau à mettre en œuvre. Le volume de ce dernier chapitre comparé au premier et deuxième chapitre est justifié par la nécessité d'être rédigé dans son ensemble.

Section 1 : présentation de la PME ALPHA CONSTRUCTION

1. Fiche d'identité de la PME : ALPHA CONSTRUCTION est une entreprise qui œuvre dans le secteur BTPH. Il a été créé en 2012 à wilaya de Bejaia, commune M'CINA .sa gestion est menée par Mr ABDELHAKIM pour son propre compte.

Secteur d'activité	Entreprise de bâtiment T.C.E.
Forme juridique	Personne physique
Dénomination	PME ALPHA CONSTRUCTION
Date de création	03/05/2012
Nom du Dirigeant	ABDELHAKIM
Capital Social	Néant
Activité	ETB/TCE EGTPH
Produits	TRAVAUX BATIMENTS
Exportation	Néant
Portefeuille clients	clients : Wilaya de BEJAIA
Effectif	12 agents
Chiffre d'affaires	8593225.20 DA en 2017
Adresse	Commune M'CISNA wilaya de BEJAIA
Ville	M'CISNA
Code postal	06000
Wilaya	BEJAIA

2. Profil du dirigeant principal

Mr ABDELHAKIM., le chef d'entreprise, est un entrepreneur issu d'une famille d'entrepreneurs. Il a acquis une expérience considérable dans le domaine de la construction auprès de l'entreprise familiale avant d'entamer son activité en solo en créant sa propre entreprise.

Il envisage actuellement de donner à son entreprise un nouvel élan en la dotant de nouveaux équipements et en améliorant ses capacités managériales, afin de relever le défi de

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

développement et de croissance dans un environnement économique nationale de plus en plus difficile et concurrentiel.

3. Bref historique de la PME

Dès sa création, la PME ALPHA CONSTRUCTION s'est spécialisée dans les travaux de réalisation en Bâtiment pour compte de son client DEFIRMA ***** Actuellement, un seul projet de construction réalisé au niveau de la wilaya de Bejaia.

C'est ainsi que l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION fut créée au début de l'année 2012. Mer ABDELHAKIM a réussi à accroître le chiffre d'affaires de son entreprise en l'espace de quelques années d'activités. La construction de bâtiments constitue l'essentiel de l'activité de l'entreprise qui s'est déjà dotée, dans la région, d'une image de sérieux, de maîtrise du métier et de respect des délais.

4. Vision du manager

Le Manager de la PME ALPHA CONSTRUCTION, envisage à assurer la pérennité de son entreprise.

Malgré l'âge jeune de son entreprise, il envisage de lui donner une autre dimension en profitant des opportunités offertes par les perspectives de croissance du marché de construction de bâtiment, et de l'intérêt accordée par l'Etat au développement des petites entreprises. Pour lui il doit, non seulement renforcer son entreprise en nouveaux équipements et technologies, mais aussi et surtout en compétences managériales, capables de mener à bien une stratégie de développement et de croissance. Ceci passe nécessairement par des actions de formations, et des actions visant à capitaliser un savoir-faire à l'aide des activités de coopération ou de sous-traitance avec des grandes entreprises dans le domaine, qu'elles soient nationales ou étrangères.

***** Caserne militaire

Section 2 : Diagnostic stratégique global

1. Diagnostic interne

1.1. Diagnostic du management

Trois volets ont été examinés

1.1.1. La politique générale

Elle est focalisée sur les aspects suivants :

- Les décisions stratégiques sont centralisées, alors que les décisions opérationnelles sont décentralisées au niveau des subordonnés.
- Les objectifs de l'entreprise :
 - À l'état actuel, sont orientés vers la croissance à travers, tout d'abord, le maintien de l'existant, ensuite au renforcement des acquis. La réalisation des activités se fait selon les moyens disponibles et les enjeux auxquels il faut faire face. La multiplication des projets de réalisation va dans ce sens.
 - La concordance entre les objectifs de l'entreprise et les moyens dont elle dispose dénote une cohérence. Les Moyens, surtout financiers, étant suffisants, créent une cohérence avec les objectifs que s'est assignés l'entreprise.
 - Pour chaque équipe d'ouvriers est assigné un objectif à réaliser dans un délai déterminé

1.1.2. Les relations hiérarchiques

- Mer ABDELHAKIM est très proche de son personnel.
- La taille réduite de l'entreprise (10 employés) ne nécessite pas la multiplication des niveaux hiérarchiques.

1.1.3. La Communication

Les réunions de chantier constituent des moments forts de la vie du chantier ; elles sont le point de rencontre et de communication et d'échange d'information entre les différents partenaires de l'entreprise Alpha Construction. Elles sont organisées pour Informer et prendre les décisions nécessaires lorsqu'une difficulté imprévisible surgit ou lorsque des travaux supplémentaires sont envisagés. ;

Pour des chantiers importants, l'objet de ces réunions peut chaque semaine être différent. Ces rencontres abordent les problèmes techniques, le suivi des réalisations, de choix de matériaux, l'état d'avancement des travaux, etc.

En outre, la majeure partie des échanges s'effectuent d'une façon informelle.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

La communication externe existe mais elle est appauvrie. L'entreprise ne dispose pas de site Internet.

1.2. Diagnostic des ressources humaines

En effet, l'entreprise n'assure pas une gestion en ressources humaines proprement dite elle manque d'un service de personnel, le responsable de l'entreprise est chargé d'exécuter les tâches suivantes : Déclaration CNAS, IRG (impôts), Paie et masse salariale.

1.2.1. Horaire et volume de travail effectué

Le volume horaire de travail effectué au sein de l'entreprise est conforme à la réglementation : huit (08) heures de travail par jour ; repos le week-end et autres jours fériés et un mois de congé payé par an. Toutefois, pour respecter les délais de livraison, l'entreprise recourt aux heures supplémentaires à chaque fois que c'est nécessaire.

Le volume global des heures travaillées dans l'année est de :

- 1800 heures par agent et par année ;

1.2.2. Organisation et organigramme

Le fonctionnement de l'entreprise n'obéit pas à un organigramme formel bien déterminé. Au niveau opérationnel, le directeur de l'entreprise, est au même temps responsable commercial, de la production et de la finance. Au niveau des chantiers, la coordination des différentes tâches spécialisées est confiée à un chef de chantier.

1.2.3. Activités sous-traités

L'entreprise ne fait appel à la sous-traitance que pour les tâches spécifiques, comme la peinture, la plomberie et l'électricité, ou pour accélérer les travaux afin de respecter les délais de livraison.

1.2.4. Répartition de l'effectif

L'entreprise emploie 12 Personnes soit 01 chef de chantier, 01 chauffeur poids lourd, 04 maçons dont un qualifié et 06 manœuvres. Cependant, l'entreprise enregistre un taux de turnover très important, où on a constaté le départ de 6 employés contre l'entrée de 8 durant la même année (2017) avec un taux de (83%).

L'entreprise fait appel, occasionnellement, à des ouvriers journaliers pour des tâches de très courte durée.

1.2.5. Le recrutement des effectifs et leur évolution

Le recrutement des cadres est centralisé alors que celui du personnel d'exécution est décentralisé au niveau des projets. Les procédures de recrutement ne sont pas formalisées. Les décisions de recrutement se font suivant les besoins.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.2.5.1. Analyse de l'évolution des effectifs et commentaires sur les points essentiels (départs / arrivées)

Tableau n°2 : Évolution des effectifs de la PME

ENTREPRISE PME	2015	2016	2017
Effectifs en nombre de salariés	3	7	12

Source : conçu par nous-mêmes.

Répartition des effectifs en termes :

- De populations CDI / CDD / Contrats en alternance / intérimaires / stagiaires : les salariés sont tous en CDI,
- De mouvements (entrées / sorties) : le nombre d'effectifs été instable depuis 2015. Les départs importants ont été marqués en 2017. Deux nouveaux recrutements ont été faits depuis 2016, l'un sur un chef de chantier, l'autre sur un chauffeur poids lourd.

Tableau n°3 : Taux d'encadrement de l'effectif

Désignation	2015	2016	2017
Effectif total	3	7	12
Cadre techniques	-	1	1
Cadres administratifs	1	1	1
Total cadres	1	1	1
Taux d'encadrement	33%	14%	8%

Source : Conçu par nous-mêmes.

En 2017 le taux d'encadrement est en dessous du 10%, ce taux est jugé faible ; un chef de chantier, un seul cadre pour la structure administration qui regroupe les fonctions : gestion de l'administration et des ressources humaines et commerciale, cela signifie une insuffisance de personnel cadres notamment l'encadrement technique pour le suivi des chantiers (Ingénieurs, techniciens métreurs etc.)

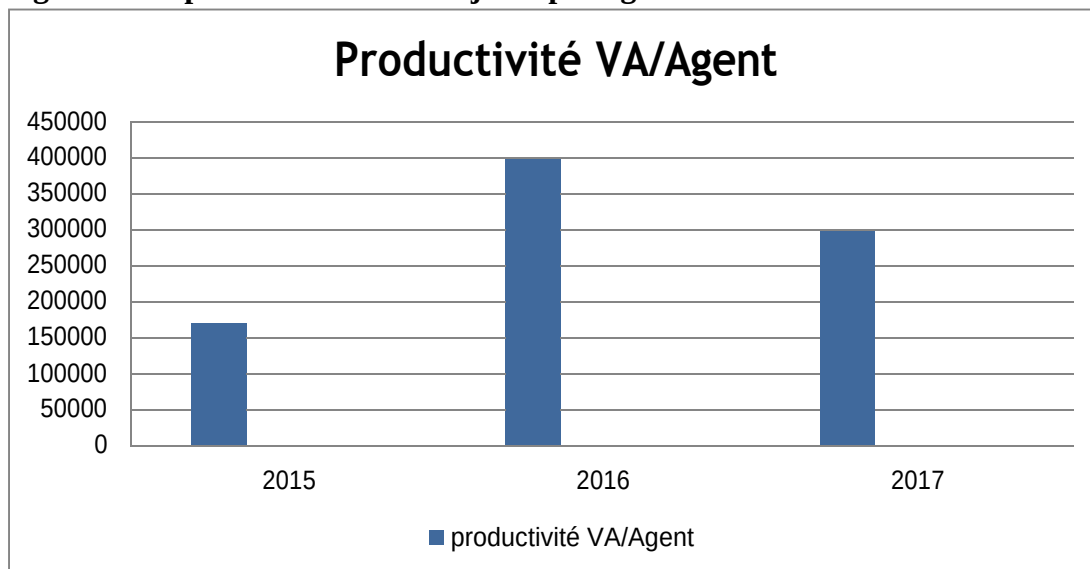
1.2.6. Productivité du personnel

Tableau n°4 : productivité du personnel

Désignation	2015	2016	2017
Effectif opérationnels	3	7	12
Valeur ajoutée	507170.63	2804159.50	3563967.89
Productivité (VA/Agent)	169056.88	400594.21	296997.32

Source : Conçu par nous-mêmes

Figure n° 5 : productivité valeur ajouté par agent



Source : conçu par nous-mêmes.

La productivité de la main d'œuvre exprimée en termes de contribution des salariés à la valeur ajoutée s'est améliorée durant l'exercice de 2016 par rapport à 2015 de 169 056.88 DA à 400 594.21 DA puis elle se décline durant l'exercice qui suit à 296 997.32 DA.

1.2.7. Niveau et mode de rémunération

Les salaires sont corrects. Ils résultent de négociations individuelles du fait de l'inexistence d'une convention collective.

Au niveau des chantiers, le personnel opte souvent pour la rémunération à la tâche. Des avantages et primes incitantes à la productivité sont accordés à l'occasion des fêtes religieuses, mariages et autres événements sociaux. Des avances sur salaire sont accordées pour les travailleurs qui en font la demande.

1.2.8. Politique de promotion

Il n'existe pas un système d'appréciation reposant sur des objectifs bien définis. Les promotions se font essentiellement au mérite. Les plans de carrières sont inexistant. Cela est justifié par la taille de l'entreprise et la nature des tâches exercées.

1.2.9. Motivation du personnel

Le personnel est motivé par la politique salariale incitative ; mais aussi par l'instauration d'un bon climat social.

1.2.10. Climat et conditions de travail

Il n'existe au sein de l'entreprise ni de convention collective, ni de syndicat représentant les travailleurs, ni de règlement intérieur. Toutefois Il existe un bon climat social

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

et aucun conflit n'a été constaté.

L'aspect hygiène et sécurité des chantiers n'existe pas.

1.2.11. Description du niveau actuel de qualification (par catégories)

Après L'examen des moyens humains nous relevons que la société ne dispose pas d'un personnel qualifié dans les métiers clés de l'industrie de BTPH : absence des techniciens dessinateur, ingénieur en génie civile, topographe ...

1.2.12. Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)

Aucune action de formation accomplie, en dehors de celles qui se font sur chantier dans le tas, ni de budget alloué.

1.2.13. Chômage et intempéries

Dans le domaine d'activité des entreprises de réalisation de travaux de construction (Bâtiment et infrastructures), il est parfois impossible de travailler à cause des intempéries : le gel, la neige, la pluie, les inondations, le grand vent pour les ouvriers travaillant en hauteur. Ces intempéries peuvent rendre tout travail impossible ou dangereux (sécurité, santé, nature technique du travail). Dans ce cas l'arrêt du travail est décidé par l'entrepreneur ou son représentant sur le chantier.

Synthèse sur la situation des ressources humaines

Tableau n°5 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction ressources humaines

Forces	Faiblesses
- Bonne productivité des employés en valeur ajoutée - Système de rémunération régulier. - Climat social favorable permettant une bonne communication entre les responsables et le personnel.	- Organisation non formalisée (Ni organigramme ni fiches de poste) - Dispersion des efforts du gérant sur plusieurs taches (administration, commerciale,...) - Absence d'un plan de gestion de carrière - Encadrement de niveau supérieur insuffisant - Politique de prévention manquante - Taux de turnover important

Source : conçu par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Recommandations

- Mettre en œuvre d'un organigramme hiérarchique qui allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités.
- Améliorer le taux d'encadrement par le recrutement de compétences spécifiques
- Promouvoir l'amélioration des conditions de travail sur les chantiers, notamment quant à leur sécurité et leur hygiène.
- Développer un tableau de bord mensuel en matière de gestion du personnel (mouvement personnel, absentéisme, récapitulatif de la paie, masse salariale, évaluation, cotisation et charges (CNAS, IRG).
- Mettre en place un planning prévisionnel de formation approprié à ses besoins.

1.3. Diagnostic de la fonction commerciale

La principale mission de la fonction commerciale consiste à identifier les besoins des consommateurs et à mettre en place des stratégies et un plan marketing, et déployer une force de vente efficace répondant à ces besoins.

Pour mener un diagnostic de la fonction commerciale de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION on a porté l'examen sur certain nombre d'indicateurs, notamment :

1.3.1. Décomposition des ventes (chiffres d'affaires) par produits

Tableau n°6 : Décomposition des ventes par produits

Principaux produits	Unité	Quantité valorisée par année		
		2015	2016	2017
Produit N° 1 : construction de bâtiments	DA	1405434.60	16158838.90	8593225.20
Produit N° 2 : travaux publics et irrigation	DA	00	00	00
Produit N° 3 : travaux routiers et Aéroports	DA	00	00	00
Produit N° 4 : travaux d'électricité	DA	00	00	00
Total	DA	1405434.60	16158838.90	8593225.20

Source : conçu par nous-mêmes.

Le totale du chiffre d'affaire de l'entreprise est généré par l'activité de construction de bâtiment.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.3.2. Principaux clients : Le tableau ci-dessous représente les clients avec lesquels l'entreprise entretient des relations commerciales.

Tableau n°7 : Principaux clients de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION

Produits	Client n° 1	Client n° 2
Produit N° 1 : construction de bâtiments	DEFI 5RM (8593225.20DA)	Néant
Produit N° 2 : travaux publics et irrigation	Néant	Néant
Produit N° 3 : travaux routiers et Aéroports	Néant	Néant
Produit N° 4 : travaux d'électricité	Néant	Néant

Source : conçu par nous-mêmes.

La PME ALPHA CONSTRUCTION développe son champ d'action en se focalisant sur un segment particulier du marché ou une zone géographique déterminée (la wilaya de Bejaia) pour le compte d'un seul client (DEFI 5RM)

1.3.3. Organisation commerciale

Asseoir une politique commerciale consiste à définir les principaux programmes d'action à mettre en œuvre en fonction des objectifs à atteindre et de l'état du marché en matière de produits, de prix, de distribution, de communication, de communication, de gestion des forces de vente et de la relation avec la clientèle

Tableau n°8 : Présentation de l'organisation commerciale de la PME

Désignation	Structure et personnes	Procédures, moyens et commentaires
Prise en charge des ventes	- Le gérant est le principal représentant commercial de l'entreprise.	Le gérant se limite à accomplir les tâches traditionnelles de vente des produits qui porte essentiellement sur les questions de qualité, prix et délais. Le paiement s'effectue par tranches selon l'ampleur du projet.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Détermination des prix de vente	C'est le gérant, qui fixe les prix de vente à partir de sa connaissance du marché.	Deux déterminants principaux des prix : - Les prix sont fixés selon le marché. Aucun système de calcul des coûts n'est utilisé. - Évolution des prix des matières premières et des coûts de production.
Données quantitatives et statistiques	- Pas structure dédiée. - La société ne dispose pas d'études de marché, ni de données officielles sur ses concurrents.	Pour y remédier à l'absence de données statistiques sur l'évolution des marchés, l'entreprise fait appel à des moyens de communications traditionnels pour la collecte d'informations comme le bouche à oreille, relations personnelles, presse et bulletin d'annonce.
Stocks et évolution	- Pas de procédure de gestion des stocks des matières premières. - manque de planification à moyen et long terme des approvisionnements des matières.	Les matières sont approvisionnées pour le court terme, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'avancement des travaux, d'où, pas de grands stockages sur site. Inexistence de procédures formelles et formalisée (y compris documents associés) sur les activités achats et réception des matières, contrôle des prix et qualité des matières achetées.

Source : conçu par nous-mêmes.

Dans les faits, les décisions commerciales de l'entreprise sont représentées par le gérant. Comme toutes les PME d'Algérie de BTPH, Les données statistiques publiées par l'ONS, relatives au domaine d'activité, sont pratiquement limitées aux seules entreprises publiques. Il est impossible de ce fait de se situer par rapport à l'ensemble de la l'activité et d'établir les parts de marché détenues par chaque entreprise et rend l'évaluation de la performance commerciale de chacune irréalisable. De ce fait cette entreprise n'a pas réaliser d'étude de marché et ne dispose donc pas de références objectives sur son positionnement sur le marché Algérien.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.3.4. Marketing

Tableau n°9 : représentation des éléments de la fonction marketing de la PME

Désignation	Structure, procédures, moyens et commentaires
Image de marque	En l'absence d'un service marketing et de plans d'actions publicitaires l'entreprise n'arrive pas à bâtir une image de marque sur le marché qui lui permettant de renforcer sa position actuelle.
Politique commerciale (mix marketing)	- Les travaux réalisés par l'entreprise pour le compte de son client sont effectuées selon sa demande et sa spécification et conformément aux normes réglementaires en vigueur du bâtiment. - Les prix sont fixés selon le marché. Aucun système de calcul des coûts n'est utilisé. Le prix n'est pas le levier d'une politique commerciale bien définie et l'entreprise ne pratique aucune veille concurrentielle des prix. - Pas de réseau de distribution ou de représentation. Néanmoins la finition des travaux sont effectuées dans des délais appréciables. - L'entreprise n'a pas de politique de communication formalisée ni de budgets alloués à des campagnes promotionnelles .Quant à la participation aux expositions et foires nationale, cette dernière n'a jamais participé à aucun de ces événements.
Motivation de la clientèle	Manque de capacité commerciale pour anticiper les besoins des clients et absence d'une force vente pour assurer la négociation commerciale. Cependant l'impact des Rapport prix/qualité/délais sur les clients est globalement satisfaisant.
Actions de promotion et événementiel	- L'entreprise n'a pas de politique de communication formalisée - Aucune participation aux foires et salons nationales et internationales.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Actions publicitaires et commerciales	- l'entreprise ne mobilise aucun moyen publicitaire ou promotionnel pour promouvoir ses produits et son image de marque
Documentation commerciale et supports publicitaires	- Les cartes de visites est le seul document qui mérite d'être signalé. - L'entreprise n'est pas présente sur internet.
Budget alloué	- Aucun budget alloué.

Source : conçu par nous-mêmes.

D'un point de vue marketing, l'entreprise s'inscrit dans l'optique vente, d'où l'absence des principaux programmes d'action à mettre en œuvre en fonction de l'état du marché en matière de produits, de prix, de distribution, de communication, de gestion des forces de vente et de la relation avec la clientèle ainsi que l'absence d'un budget à la communication et la faible utilisation des NTIC, particulièrement l'internet .

1.3.5. Livraison / distribution

Une exigence importante du client est de recevoir sa livraison dans les délais octroyés. De ce fait l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION fait des efforts pour réduire les délais de livraison des travaux et l'accélération de la cadence de production avec une qualité acceptable et ce, en faisant appelle parfois à la sous-traitance.

Synthèse de la situation commerciale

Tableau n°10 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction

Forces commerciale	Faiblesses
- Respect de délais de livraison - Bonne capacité de négociation (communication verbale) du gérant -	- Limitation sur une seule offre de produit (construction) - Travail dépendant (un seul client) - Manque de données statistiques et des études de marché (national, régional et local)

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

	- Absence d'endroit de stockage - Manque de notoriété - Absence de véritable stratégie commerciale - Indisponibilité des moyens de communication modernes tels qu'un réseau interne. - L'entreprise ne dispose pas d'un site Web.
--	---

Recommandations

- Développer des actions commerciales et marketing pour attirer d'autres clients
- Mener des études de marché.
- Se doter d'aires de stockage des matières premières
- Recommander de renforcer les actions de promotion et de communication
- Développer la politique de promotion et de communication pour informer les clients, susciter leur intérêt et désir, en affectant un budget à des campagnes promotionnelles dont l'opportunité de développer, une politique de marque.
- Mettre en place d'un réseau internet et développer un site web.

1.4. Diagnostic du système d'information

L'absence d'une information fiable et réaliste peut constituer un obstacle à la prise de conscience des difficultés. Dans notre cas, le dirigeant n'a pas des informations suffisantes pour pouvoir apprécier correctement les données de son entreprise ainsi les outils nécessaires pour pouvoir constater les évolutions de son environnement dont il évolue.

1.4.1. Caractéristiques générales

1.4.1.1. système d'information

- Les processus et les procédures de fonctionnement de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION ne sont pas formalisés.
- Le recours au support papier comme principal moyen d'enregistrement et d'archivage
- Le recours à des outils traditionnels de communication comme le téléphone et le « bouche à oreille » et, rarement, à l'internet.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

- Il n'existe pas de système de contrôle budgétaire au niveau de la PME ALPHA CONSTRUCTION. La comptabilité analytique n'est pas adoptée.
- Le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas de tableaux de bords qui lui permettent de connaître l'efficacité des différentes structures de l'entreprise.
- Aussi le système d'information externe est simple basé essentiellement sur les contacts directs. Principale insuffisance : il n'intègre et ne saisit pas les données sur l'environnement (tendances du marché, concurrence, ...).
- L'infrastructure matérielle est pauvre (1 micro-ordinateurs). Exploité pour les seules opérations de paie et comptabilité.
- L'absence d'un réseau internet

1.4.1.2. Informatisation

Les logiciels de bureautique (Microsoft Office, Microsoft Windows) sont utilisés ainsi qu'un logiciel de gestion de la comptabilité est à la disposition de l'entreprise.

Synthèse du diagnostic du système d'information Tableau

n°11 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction système d'information

Forces	Faiblesses
- Une bonne gestion d'archive - Des documents simplifiés et disponibles	- Absence d'un réseau internet - L'entreprise ne dispose pas d'une comptabilité analytique ni d'outils de gestion prévisionnelle - Les tableaux de bords à jours et actualisés ne sont pas disponibles à destination du Chef d'entreprise. - Absence d'une veille informationnelle et environnementale - Équipements informatiques insuffisants pour l'activité de l'entreprise.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Recommandations

- Installation d'un réseau internet
- Établir une comptabilité analytique qui permet de déterminer la structure des coûts de l'entreprise.
- Mettre en place un tableau de bord pour fixer des objectifs, mettre en cohérence les initiatives et les objectifs de l'organisation
- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de la sous-traitance nécessaires pour la construction (location de matériel et personnel qualifié).
- acquisition d'équipements informatiques (Micro-ordinateurs, Traceur, imprimante (laser/jet d'encre)).

1.5. Diagnostic financier

1.5.1. Démarche du diagnostic financier

Pour réaliser le diagnostic financier de l'entreprise, on a procédé à l'examen des bilans et des comptes de résultats des années 2015, 2016 et 2017.

1.5.2. Analyse financière de l'activité

1.5.2.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Les S.I.G, établis à partir des comptes du résultat, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, le tableau suivant, nous présente ces différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de notre étude.

Tableau n°12 : Présentation des soldes intermédiaire de gestion

	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	1405434,60	16158838.90	8593225.20
Consommations de l'exercice	898263.97	13354679.40	5029257.31
Valeur ajoutée d'exploitation	507170.63	2804159.50	3563967.89
Excédent brut d'exploitation	149725.16	1627128.61	1824252.83
Résultat net de l'exercice	149724.00	1551048.72	1223535.68

Source : conçu par nous-mêmes, à partir du compte de résultat de l'entreprise

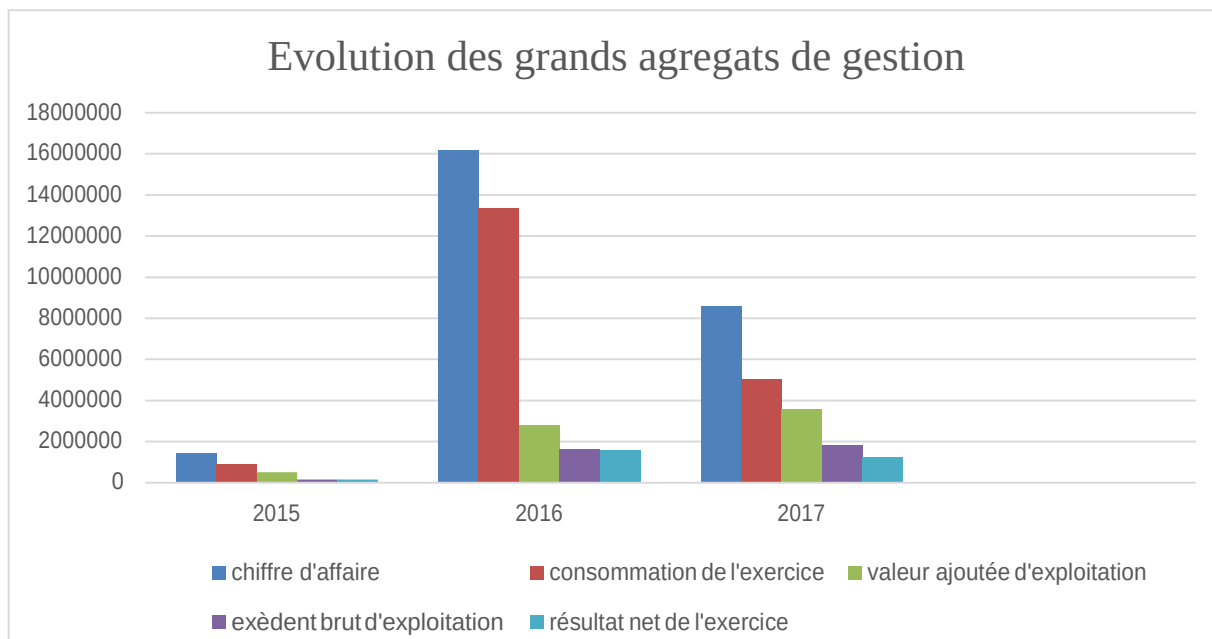
De ce tableau, nous constatons que l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION a des résultats positifs chaque année ; cela témoigne déjà un bon signe de gestion.

Les chiffres d'affaires de cette entreprise a fortement augmenté entre 2015 et 2016 et a connu une

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

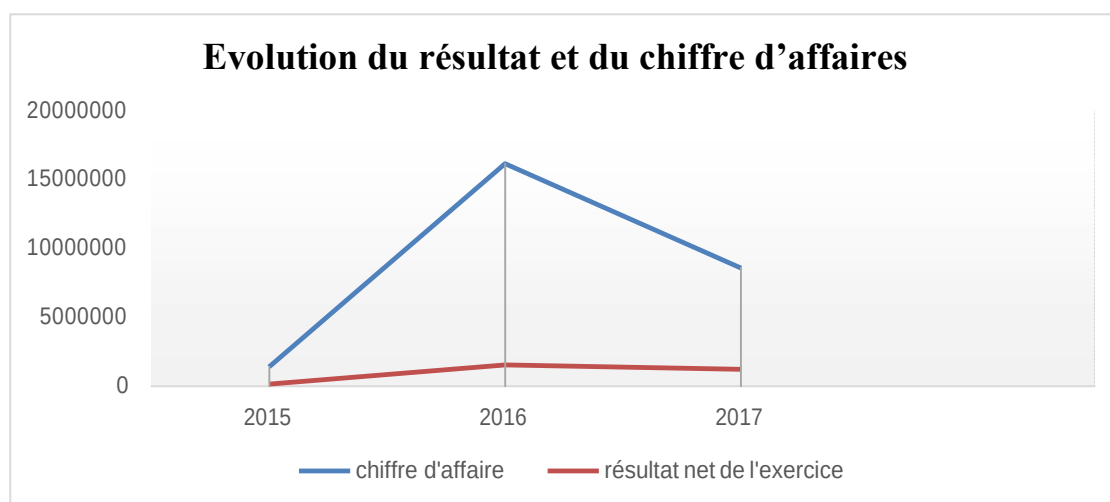
régression en 2017 suite à la diminution des marchés réalisés.

Figure n° 6 : évolution des grands agrégats de gestion



Source : conçu par nous-mêmes.

Figure n° 7 : évolution du résultat et du chiffre d'affaire



Source : conçu par nous-mêmes.

Le résultat a connu un accroissement important des SIG entre 2015 et 2016. En revanche l'entreprise a subi une régression entre 2016 et 2017.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.2. Détermination de la capacité d'autofinancement

Pour assurer son développement et faire face à ses dettes, l'entreprise possède des besoins de financements. Afin de financer ses besoins, l'entreprise dispose des ressources de différentes origines :

- Des ressources d'origine externe dont les augmentations par apport, les emprunts et les subventions ;
- Des ressources d'origine interne dans lesquelles se trouve la capacité d'autofinancement générée par l'activité de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous borner à ces ressources d'origine interne

Tableau n°13 : la capacité d'autofinancement de la PME

Désignation	2015	2016	2017
Résultat net comptable	149724.00	1551048.72	1223535.68
Dotations aux amortissements et provisions	0.00	27079.77	524547.00
Marge brut d'autofinancement	149724.00	1578128.49	1748082.68
Distribution de dividendes	-	-	-
Marge nette d'autofinancement	149724.00	1578128.49	1748082.68

Source : conçu par nous-mêmes, à partir des SIG.

Les résultats trouvés dans ce tableau ci- haut montrent que l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION est largement à mesure de s'autofinancer : 149724.00 DA en 2015 ; 1578128.49 DA en 2016 et 1748082.68 en 2017.

L'augmentation de la capacité d'autofinancement durant les trois années 2015 ,2016 et 2017 explique que l'entreprise indépendante financièrement, l'entreprise dispose donc de plus de ressources internes pour financer son activité.

1.5.2.3. Analyser l'évolution de la CAF

Tableau n°14 : l'évolution de la CAF

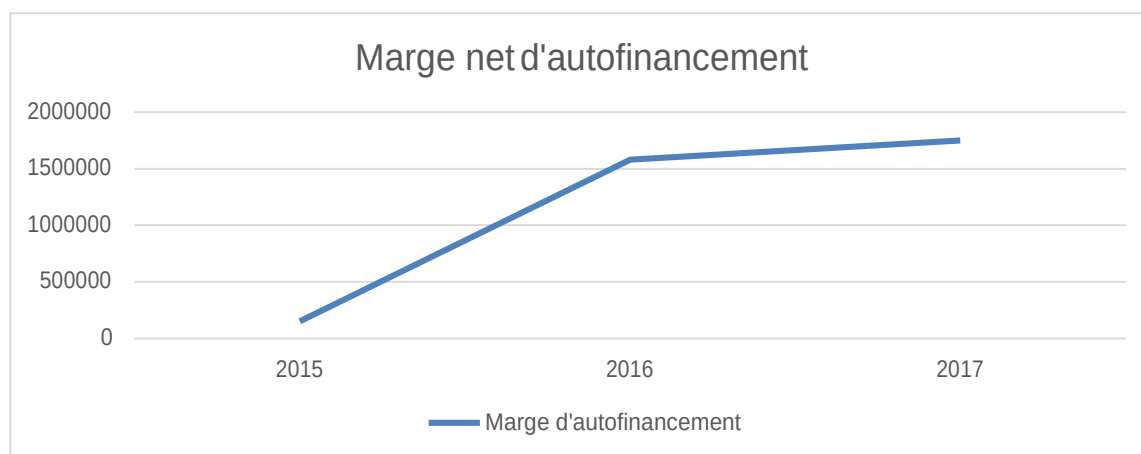
Évolution 2015 /2016	En %	Évolution 2016/2017	En %
1428404.49	954%	169954.19	10.80%

Source : conçu par nous-mêmes.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

En passant de 149724.00 DA en 2015 à 1578128.49 DA en 2016, la CAF a très fortement évolué (de près de 954%) avant de connaître une hausse de seulement 10.80% en 2017 comparativement à 2016.

Figure n° 8 : marge net d'autofinancement



Source : conçu par nous-mêmes.

1.5.2.4. La consommation

Tableau n°15 : représentation du ratio de la consommation

Désignation	2015	2016	2017
Achats consommés	895918.05	13323751.08	5011491.53
Services extérieurs et autres consommations	2345.92	30928.32	17765.78
Consommation de l'exercice	898263.97	13354679.40	5029257.31
Chiffre d'affaire	1405434,60	16158838.90	8593225.20
Ratio consommation /CA	63.91%	82.65%	58.53%

Source : conçu par nous-mêmes

Avec des taux situés autour de 73% par rapport au chiffre d'affaires en 2015 et en 2016 les niveaux de consommation sont importants laissant ainsi une marge de manœuvre faible à l'entreprise en matière de disponibilités. Ce qui explique la rationalisation de l'entreprise en termes de ses consommations.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.5. Valeur ajoutée : C'est un solde majeur de l'analyse du compte de résultat. Il indique le volume de richesse nette créée par l'entreprise qui se mesure par la différence entre ce qu'elle a produit et ce qu'elle consommé pour réaliser cette production.⁴⁰

Tableau n°16 : représentation de l'évolution de la valeur ajoutée de la PME

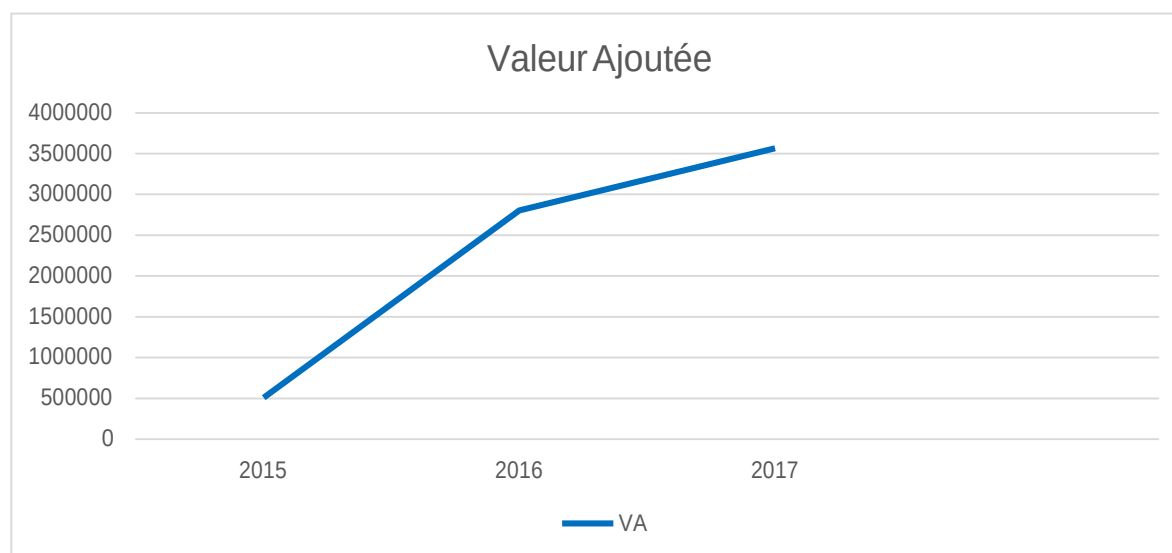
Désignation	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire	1405434,60	16158838.90	8593225.20
Consommations	898263.97	13354679.40	5029257.31
Valeur ajoutée	507170.63	2804159.50	3563967.89
Ratio VA/CA	36.08%	17.35%	41.47%

Source : conçu par nous-mêmes.

Dans notre cas, on observe une augmentation de la valeur ajoutée de 507170.63 DA en 2015 à 2804159,50 DA en 2016 puis à 3563967.89 DA en 2017. Cela peut être justifié par une augmentation importante du chiffre d'affaire en 2016 et une baisse significative de la consommation en 2017 (-62%).

Cette augmentation contribue à la création d'une richesse pour l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION

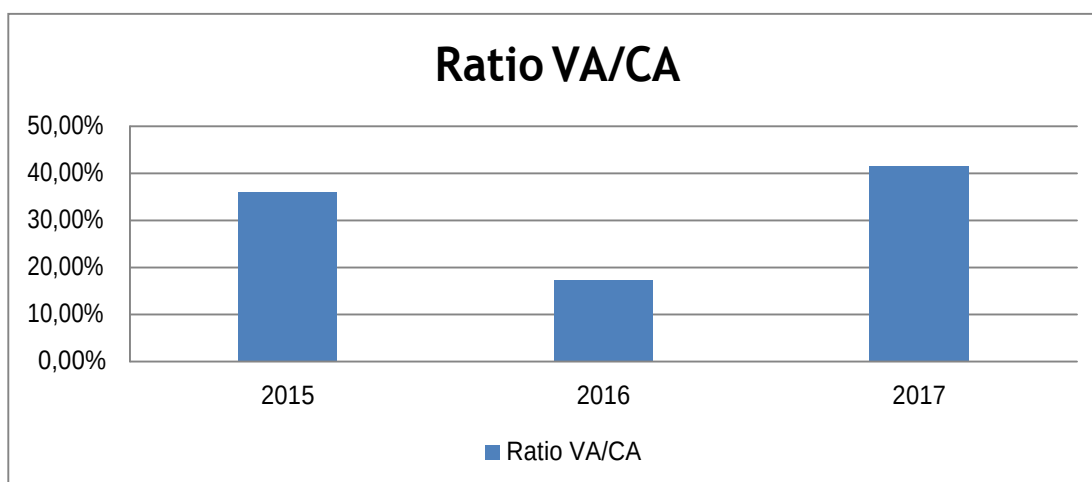
Figure n°9 : Évolution de la valeur ajoutée



Source : conçu par nous-mêmes.

⁴⁰ Jean-P.L, « Analyse financière », Edition DALLOZ, 2001, p58.

Figure n° 10 Évolution de la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire



Source : conçu par nous-mêmes.

D'après le graphe ci-dessus on constate une contribution faible de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire avec des pourcentages faibles avoisinant les 40% en maximum. Cela peut être expliqué par l'appel de l'entreprise à la sous-traitance au cours de son processus de production.

1.5.2.6. L'excédent brut d'exploitation

Tableau n°17 : L'excédent brut d'exploitation

Désignation	2015	2016	2017
Excédent brut de l'exploitation	149725.16	1627128.61	1824252.83
Valeur ajoutée	507170.63	2804159.50	3563967.89
Ratio (EBE/VA)	29%	58%	51%

Source : conçu par nous-mêmes.

L'excédent brut d'exploitation est la ressource fondamentale que l'entreprise tire régulièrement du cycle de son exploitation. Il exprime donc la capacité de celle-ci à engendrer des ressources de trésorerie.⁴¹

Dans notre cas l'EBE est positif et en progression permanente sur toute la période d'étude (2015 à 2017), nous pouvons conclure que les activités de l'entreprise ont engendrés suffisamment de richesse pour la rémunération des différentes charges liées à son exploitation notamment le personnel.

⁴¹ Xavier .B, François-Xavier .S, « Tous gestionnaires », 4^{ème} édition, DUNOD, 2016, p38.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.7. Le résultat à répartir

Tableau n°18 : Le résultat à répartir

Désignation	2015	2016	2017
Résultat brut d'exploitation après frais financiers	149724	1551048.72	1223535.68
Ventes	1405434.60	16158838.90	8593225.20
ratio	11%	10%	14%

Source : conçu par nous-mêmes.

La rentabilité interne de l'entreprise est mesurée par le niveau du ratio Résultat/CA. Malgré une légère baisse en 2016 (+10%) par rapport à 2017(+14%), ce niveau atteint peut être considéré comme acceptable même si l'entreprise doit fournir plus d'effort en termes de maîtrise des coûts de production et d'optimisation des charges.

1.5.2.8. Analyse des bilans (3 derniers exercices)

Tableau n°19 : Analyse des bilans de 3 derniers exercices

Actif			
Désignation	2015	2016	2017
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Autres immobilisations corporelles		1597706.55	4067005.70
Immobilisations financières			
Prêts et autres actifs financiers non courant		383002.83	8841.64
Total actif non courant		1980709.38	4075847.34
Stocks en cours	599093.10		22730
Clients		6110193.66	3546000
Autres débiteurs			275000
Impôts et assimilés		839178.17	479061.02
Trésorerie	2610091.30	2707354.87	248574.26
Total actif courant	3209184.40	9656726.70	4571365.28

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Total général actif	3209184.40	11637436.08	8647212.62
Passif			
DESIGNATION	2012	2013	2014
Capital émis	3000000.00	3000000.00	6228193.72
Report à nouveau			
Résultats de l'exercice	149724.0 0	1551048.72	1223535.68
Total Fonds Propres	3149724.00	4551048.72	7451729.40
Emprunts et dettes financières			
Total passif non courant			
Fournisseurs et comptes rattachés		5780766.20	1035800.00
Impôts	32663.80	1191421.80	42552.00
Autres dettes	26796.60	114199.36	117131.22
Trésorerie du passif			
Total passif courant	59460.40	7086387.36	1195483.22
Total passif	3209184.40	11637436.08	8647212.62

Source : Document interne.

1.5.2.8.1. Les actifs non courants

Tableau n°20 : les actifs non courants

Désignation	2015	2016	2017
Immobilisations en cours	0.00	0.00	0.00
Autres immobilisations corporelles	0.00	1597706.55	4067005.70
Immobilisations financières	0.00	383002.83	8841.64
Total immobilisations nettes	0.00	1880709.38	4075847.34

Source : Document interne

Le niveau global des immobilisations de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION est très faible comparativement à la norme dans le secteur du BTPH caractérisé par un niveau important des actifs non courants. Ceci est dû au fait que l'entreprise est fortement sous équipée et souffre du manque d'équipements essentiels.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.8.2. Les actifs courants : représente les biens et créances liés au cycle d'exploitation et qui n'ont pas vocation à être maintenus durablement dans l'entreprise.

Tableau n°21 : Les actifs courants

Désignation	2015	2016	2017
Stocks	599093.10	0.00	22730.00
Clients	0.00	6110193.66	3546000.00
Autres créances	0.00	0.00	275000.00
Impôts et assimilés	0.00	839178.17	479061.02
Disponibilités	2610091.30	2707354.87	248574.26
Total actif courant	3209184.40	9656706.70	4571365.28

Source : Document interne

L'analyse du principal compte de l'actif circulant, notamment, le compte client permet de constater que ce dernier a connu une hausse importante durant l'année 2016 dont il a atteint 6110193.66 DA.

En 2017 une baisse de l'actif courant est enregistrée à cause de la diminution de tous ce qui est impôts et assimilés, clients et disponibilités.

1.5.2.8.3. Les passifs non courants

Tableau n°22 : Les passifs non courants

Désignation	2015	2016	2017
Emprunts bancaires	0.00	0.00	0.00
Total passif non courant	0.00	0.00	0.00

Source : Document interne

D'après le tableau ci-dessus on déduit que l'entreprise est indépendante vis-à-vis des banques .Ce qui signifie que sa trésorerie est excédentaire.

1.5.2.8.4. Les passifs courants

Tableau n°23 : Les passifs courants

Désignation	2015	2016	2017
Fournisseurs et comptes rattachés	0.00	5780766.20	1035800.00
Impôts	32663.80	1191421.80	42552.00
Autres dettes	26796.60	114199.36	117131.22
Trésorerie passifs	0.00	0.00	0.00
Total passif courant	59460.40	7086387.36	1195483.22

Source : Document interne

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Le passif circulant augmente durant l'année 2016, cela est relatif à l'augmentation des impôts ainsi les fournisseurs par contre en 2017 il a enregistré une diminution considérable de 7086387.36 DA à 1195483.22 DA résultante de la baisse de l'ensemble de ses comptes.

1.5.2.9. Le besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement représente les besoins de financement générés par le cycle d'exploitation du fait des décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers correspondants⁴².

Tableau n°24 : Les besoins en fond de roulement

Désignation	2015	2016	2017
Stocks	599093.10	0.00	22730.00
Clients	0.00	6110193.66	3546000.00
Autres créances	0.00	0.00	275000.00
Impôts et assimilés	0.00	839178.17	479061.02
I- Actifs circulants (sans la trésorerie)	599093.10	6949371.83	4322791.02
Fournisseurs et comptes rattachés	0.00	5780766.20	1035800.00
Impôts	32663.80	1191421.80	42552.00
Autres dettes	26796.60	114199.36	117131.22
Trésorerie passif	0.00	0.00	0.00
II-Passifs exigibles	59460.40	7086387.36	1195483.22
Besoin en fonds de roulement (II- I)	539632.70	-137015.53	3127307.80

Source : conçu par nous-mêmes.

Le BFR est négatif en 2016, ce qui signifie que les dettes à court terme arrivent à couvrir l'actif circulant. En 2017 l'entreprise enregistre un BFR positif, cela signifie un besoin en fond de roulement durant cet exercice et il va devoir utiliser l'excédent du fond de roulement pour couvrir ce besoin.

1.5.2.10. Le fond de roulement net

Le fond de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant⁴³.

Tableau n°25 : Le fond de roulement net

Désignation	2015	2016	2017
Capital	3000000.00	3000000.00	6228193.72
Report à nouveau			

⁴²RAMAGE.P, « Analyse et diagnostic financier », éditions d'Organisation, 2001, p72.

⁴³ RAMAGE.P, « Analyse et diagnostic financier », Op.cit. p.73.

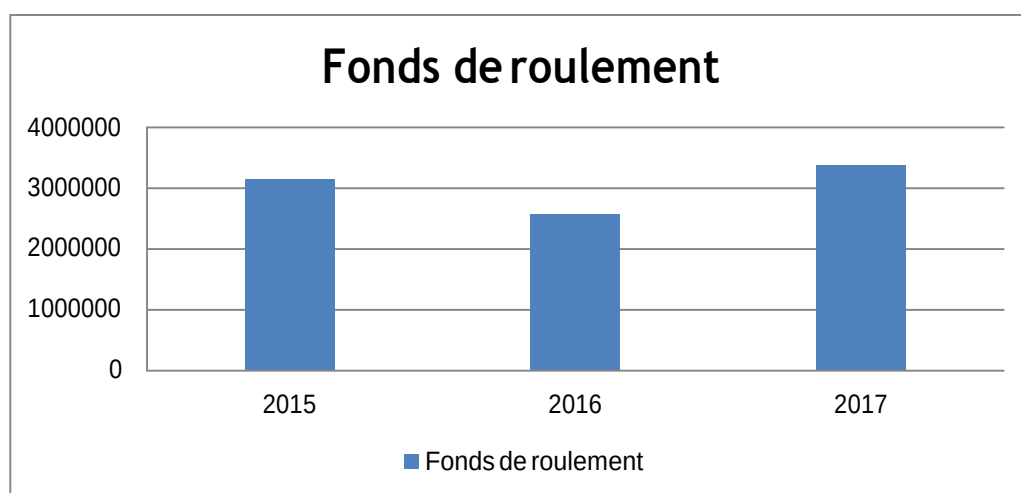
Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Résultats de l'exercice	149724.00	1551048.72	1223535.68
Dettes à long terme	0.00	0.00	0.00
I-Total des Fonds permanents	3149724.00	4551048.72	7451729.40
Immobilisations En cours	0.00	0.00	0.00
Autres immobilisations corporelles	0.00	1597706.55	4067005.70
Immobilisations financières	0.00	383002.83	8841.64
II-Total des Immobilisations	0.00	1980709.38	4075847.34
Fonds de roulement (I-II)	3149724.00	2570339.34	3375882.06

Source : conçu par nous-mêmes.

Le FR est positif pour les trois années d'étude d'un montant de 3149724 DA en 2015 2570339.34 DA en 2016 et de 3375882.06 DA en 2017 cela signifie que l'entreprise a pu réunir assez de capitaux permanents pour financer l'intégralité des immobilisations d'une part, toute en générant un excédent qui lui permettra de faire face aux risques à court terme qui peuvent survenir d'autre part, cela s'explique par l'actif circulant qui arrive à couvrir les DCT ce qui est bénéfique pour l'entreprise. Cela indique que celle-ci est indépendante financièrement et dispose une marge de sécurité.

Figure n° 11 : Évolution du fond de roulement



Source : conçu par nous-mêmes.

En somme, l'analyse de l'évolution du FR montre que la marge de sécurité financière de l'entreprise a subi une diminution en 2015 de 3149724 DA à 2570339.34 DA puis une légère augmentation en 2017 à 3375882.06 DA.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.11. La rentabilité brute (excédents brut d'exploitation / ventes)

Tableau n° 26 : La rentabilité brute

Désignation	2015	2016	2017
Excédents brut d'exploitation	149725.16	1627128.61	1824252.83
Ventes	1405434.60	16158838.90	8593225.20
Ratio	10.65%	10.06%	21.23%

Source : conçu par nous-mêmes.

En considérant l'EBE, qui représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, nous constatons que l'entreprise est rentable sur l'ensemble des années de l'exercice, d'où une augmentation raisonnable de cette rentabilité en considération de l'EBE en 2017 (21.23%) qui est dû à une diminution du chiffre d'affaire.

1.5.2.12. La rentabilité globale

Tableau n°27 : La rentabilité globale

Désignation	2015	2016	2017
Capacité d'autofinancement	149724.00	1578128.49	1748082.68
Chiffre d'affaires	1405434.60	16158838.90	8593225.20
Ratio	11%	10%	20%

Source : conçu par nous-mêmes.

Le taux est positif durant les trois années d'exercice, qui représente 11%, 10% et 20% respectivement 2015 ,2016 et 2017.Et cela signifie que la rentabilité est suffisante.

1.5.2.13. Rentabilité financière

Tableau n°28 : La rentabilité financière

Désignation	2015	2016	2017
Résultat de l'exercice	149724.00	1551048.72	1223535.68
Capitaux propres	3149724.00	4551048.72	7451729.40
Ratio	4.75%	34.08%	16.41%

Source : conçu par nous-mêmes.

D'après les résultats du tableau ci-dessus on constate que l'entreprise arrive à générer des profits à partir de ses seuls capitaux propres avec un pourcentage de 4.75% en 2015,34.08% en 2016 et 16.41% en 2017. Donc L'entreprise ALPHA CONSTRUCTION est suffisamment rentable financièrement.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.5.2.14. La Solvabilité

Tableau n°29 : La solvabilité

DESIGNATIONS	2015	2016	2017
TOTAL ACTIF (I)	3209184.40	11637436.08	8647212.62
TOTAL DES DLMT (II)	0.00	0.00	0.00
TOTAL DES DCT (III)	0.00	0.00	275000.00
SOLVABILITE (I-II-III)	3209184.40	11637436.08	8372212.62

Source : conçu par nous-mêmes.

L'entreprise ALPHA CONSTRUCTION n'a pas de dettes à régler, elle est autonome financièrement, en enregistrant une solvabilité importante durant les trois années de l'exercice comme le montre le tableau ci- dessus.

1.5.2.15. Recouvrement des créances : Ce ratio indique la durée des crédits accordés par une entreprise à son client. Pour notre cas, ce ratio se présente dans le tableau suivant

Tableau n°30 : Recouvrement des créances

DESIGNATIONS	2015	2016	2017
Créances clients		6110193.66	3546000
Chiffre d'affaires	1405434.60	16158838.90	8593225.20
CA moyen /Jour	3851	44271	23543
Délai de recouvrement des créances (en jours)	00	138	150

Source : conçu par nous-mêmes.

1.5.2.16. Le Crédit fournisseur : ce ratio indique la durée des crédits accordés par les fournisseurs au délai de recouvrement des créances-clients. Le tableau suivant nous permet de calculer ce délai :

Tableau n°31 : Le crédit fournisseur

Désignations	2015	2016	2017
Dettes fournisseurs		5780766.20	1035800.00
Total achats	898263.97	13354679.40	5029257.31
Achat moyen quotidien	2460	36588	13778
Délai moyen crédit fournisseur (en jours)	0	158	75

Source : conçu par nous- mêmes.

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Le délai accordé par les fournisseurs à l'entreprise est moins important que celui accordé aux clients (en moyenne 77 jours par rapport à 96 jours successivement).

Une analyse comparative du délai de crédit client et du délai de crédit fournisseur nous permet de comprendre pourquoi le BFR est positif (car le délai de crédit client supérieur à celui des fournisseurs).

1.5.2.17. Le solde net de trésorerie

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance du fonds de roulement après financement du besoin en fonds de roulement.

Tableau n°32 : Solde net de trésorerie

Désignation	2015	2016	2017
Actif net	3209184.40	11637436.0 8	8372212.62
Fonds de roulement (FRN)	3149724.00	2570339.34	3375882.06
Besoins en fonds de roulement	539632.70	-137015.53	3127307.80
Solde net de trésorerie=BFR+FR	3689356.7	2433323.81	6503189.86

Source : conçu par nous-mêmes.

L'entreprise dispose d'une trésorerie positive pour les trois années des montants de 3689356.7 DA en 2015 ,2433323.81 DA en 2016 et 6503189.86 en 2017, et ces résultats du fait que le fonds de roulement est largement suffisant pour financer le BFR. Donc nous constatons qu'on est dans une situation d'équilibre, où le besoin en fonds de roulement est entièrement financé par les fonds de roulement, c'est-à-dire, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante.

1.5.2.18. Diagnostic financier par la fonction score

Un score constitue un indicateur synthétique de vulnérabilité. Son objectif est de chiffrer à partir des ratios jugés comme étant les plus discriminants la probabilité de défaillance d'une entreprise .la FONCTION SCORE est le modèle de CONAN et HOLDER se présente comme suit :

$Z=24R1 + 22R2 + 16R3 - 87R4 - 10R5$, dont :

$R1=\text{Excédent brut d'exploitation/Dettes}$

$R2=\text{Capitaux permanents /Actif total}$

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

R3=Actif réalisable et disponible/Actif Total

R4=Frais Financiers/Chiffre d'affaires H.T.

R5=Frais du personnel/Valeur ajoutée

Tableau n°33 : diagnostic financier par la fonction score

DESIGNATION	2015	2016	2017
24*R1	60.43	5.51	36.62
22*R2	21.59	8.60	18.96
16*R3	16	13.28	8.46
87*R4	0.00	0.00	0.00
10*R5	6.15	2.98	4.51
VALEUR DU SCORE Z	91.88	24.41	59.53

Source : Document interne

Dans notre cas, l'ensemble des ratios sont positifs sur l'exercice des trois années, ce qui signifie que l'entreprise est saine et loin d'être défaillante.

Synthèse du diagnostic financier

Tableau n°34 : synthèse des forces et faiblesses de la fonction financier

Forces	Faiblesses
- Situation financière saine et équilibré. - Indépendance financière - Équilibre entre le délai de règlement des fournisseurs et le délai des créances clients - Soldes intermédiaires de gestion positifs - Augmentation de la valeur ajoutée (augmentation de la richesse) - Trésorerie excédentaire	- Immobilisations corporelles faibles (sous équipement) - Évolution de productivité du personnel négative

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Recommandations

- Revoir la politique salariale car il est un indicateur de productivité du personnel.
- Engager des activités financière profitables d'après la trésorerie qu'a toujours positive.
- Accroître les immobilisations corporelles pour une bonne productivité.

1.6. Diagnostic de la production

La PME ALPHA CONSTRUCTION développe son champ d'action sur plusieurs segments du marché notamment : construction de bâtiments ; travaux publics et irrigation ; travaux routiers et Aéroports ; travaux d'électricité. Néanmoins par manque de capacité financière l'entreprise concentre ses moyens sur la branche de bâtiment pour le compte d'un seul client (DEFI 5RM) à la wilaya de Bejaia.

1.6.1. Matières premières ou intrants

Tableau n°35 : Matières premières

Principales matières	Montant HT	Montant TTC	Fournisseurs	Localisation	Modalités Approvisionnement
Sable, gravier	244160.10	288541.35	Sarl AL M'HIR	Bejaia	Moyens propres
Gravier	168240.00	198809.21	Sarl LES PIERRES BLACHES	Bejaia	Moyens propres
Bois blanc	384615.41	450000.03	SARL SOCOBOIS	Bejaia	Moyens propres
CPJ-CEM II/A 42.5 SAC	214487.00	250949.79	SPA GICA	Bejaia	Moyens propres
Quincaillerie	907200.00	687449.43	Fournisseurs privés	Bejaia	Moyens propres

Source : réalisé par nous -mêmes à l'aide des documents interne.

Pour réduire les coûts des matières premières, l'entreprise a fourni des efforts :

- Achat d'un camion pour le transport de marchandises ;
- Choix d'un nombre réduit de fournisseurs qui satisfont leurs exigences toute en négociant les

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

matières premières à des rapports qualité/prix avantageux.

- Choix des fournisseurs approximatifs qui lui permet de réduire les coûts de transport.

1.6.2. Processus de production

Il n'y a pas de processus proprement dit du moment que la production n'est pas standardisée.

Tout le matériel de construction se trouve sur chantiers. Ce matériel est mobilisé sur sites au fur et à mesure de l'avancement des travaux et des besoins du chantier.

L'entreprise ALPHA CONSTRUCTION n'a pas de gros moyens (matériel et personnel) pour un volume de travail important. Les tâches sont classiques, maîtrisées, répétitives et à forte consonance manuelle. Donc, elle n'a pas les capacités suffisantes pour faire face à un plan de charge futur et important.

Pour pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis de son client surtout en matière de délais, elle fait appel à la sous-traitance partielle de certains travaux de spécialité

Recommandations

- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de la sous-traitance nécessaires pour la construction (location de matériel et personnel qualifié).
- Se doter de matériel de construction suffisant et fiable pour pouvoir faire face à de gros marchés.
- Former son personnel dans la gestion et la maintenance du matériel.

1.6.3. Équipements de production et maintenance

En matière de dotation en équipements, La PME ALPHA CONSTRUCTION souffre d'un vrai manque sur ce plan. C'est une entreprise de bâtiment qui ne possède ni grue, ni pompe à béton, ni tracteurs ou autres engins. L'équipement manuel disponible qui est généralement dans un état moyen ou bon (tronçonneuses, vibreurs, perceuses, ...). En matière de matériels de transport, l'entreprise possède un camion (HD 72 BENNE CHASSIS N°KMCGK17CPEC248893)

Les actions de maintenance (réparation des pannes ou autre intervention sur le matériel et équipements) ne sont pas suivies, ni mis-à-jour par le personnel de l'entreprise, elles sont généralement toutes confiées à des intervenants externes. Il n'y a aucun espace ou atelier dédié au sein de l'entreprise, surtout que l'entreprise ne dispose pas encore d'équipements importants.

Points forts des équipements

- Le matériel disponible est en bon état et bien entretenu.

Points faibles des équipements

- Manque d'équipement pour la préparation de béton et autres travaux d'infrastructures

1.6.4. Implantation des ateliers

Au niveau de ses chantiers, l'entreprise ne dispose pas d'ateliers destinés proprement dit à la production et ça diffère en quelque sorte de celui d'une entreprise industrielle à caractère productif (usine de production fixe).

L'installation actuelle de chantier n'est pas faite suivant les normes : entreposage anarchique des matériaux, beaucoup de chutes de brique et autres donc elle ne peut pas répondre aux futurs objectifs de production (en cas d'augmentation de la charge de travail).

L'aspect hygiène et sécurité des chantiers n'existe pas.

Recommandations

- Revoir l'implantation des équipements de production selon les normes afin de pouvoir répondre efficacement aux objectifs assignés de production.
- Instaurer l'aspect d'hygiène et de sécurité dans les chantiers.

1.6.5. Gestion et organisation de la production

Il n'y a pas, en général, de gestion et d'organisation claires du personnel, du matériel, ou encore des affaires courantes de réalisation des travaux, ceci ne permet pas à l'entreprise de connaître ses failles et apporter des corrections fiables pour être efficace, performante et compétitive dans le futur.

Recommandations

- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de réalisation de projets (construction bâtiment) et ce, pour lui permettre de s'inspirer de l'expérience positive des autres entreprises concurrentes et éviter les erreurs stratégiques.
- Mettre en place un système de gestion et d'organisation de projets dans le but de mener ses travaux de construction dans la limite des impératifs « Qualité-Coûts-Délais ».
- Exploiter les PV de chantiers.

1.6.6. Saisie des données

Les factures et bons d'achat sont pratiquement les seules traces des activités réalisées par l'entreprise. Cette dernière ne procède à aucune saisie, ni analyse ou suivi d'avancement des travaux et aucune action de suivi des coûts de production notamment en l'absence d'une comptabilité analytique.

1.6.7. Qualité et rebuts

Il n'existe pas de système qualité organisé, ni de manuel qualité.

L'entreprise travaille selon les normes en vigueur dans le secteur bâtiment en Algérie, mais elle ne possède aucun référentiel formalisé.

Forces

- Respect des normes de travail consignées dans le secteur de bâtiment.

Faiblesses

- Absence d'un système de qualité
- Absence d'un référentiel formalisé pour le respect des normes de qualité.

Recommandations

Pour être efficace, performante et compétitive dans le futur, l'entreprise doit se doter d'un système qualité organisé et formalisé qui lui permettra de bien gérer et suivre ses travaux de réalisation afin de pouvoir apporter des améliorations dans les futurs projets.

1.6.8. Problèmes de pollution –environnement-hygiène et sécurité

1.6.8.1. Problèmes internes

Les moyens de protection du personnel (casques, lunettes, gants) sont disponible au niveau de l'entreprise mais leur utilisation n'est pas systématique par les employés.

Les règles d'hygiène et de sécurité ne sont pas formalisées ni déclinées à l'ensemble des travailleurs.

1.6.8.2. Respect de l'environnement

L'environnement est plus ou moins respecté. Mais les mesures prises dans le cadre de l'environnement demeurent pratiquement faibles pour ne pas dire inexistantes.

Les règles et normes de l'environnement n'existent pas d'une manière formelle.

Recommandations

- Instaurer un système d'information fiable et efficace sur les chantiers (tableaux d'affichage) pour sensibiliser l'ensemble des travailleurs sur les règles et normes d'hygiène, de sécurité et de l'environnement afin d'éviter les éventuels problèmes y afférents.

1.6.9. Estimation du coût total de production

L'entreprise ne dispose pas de données suffisantes pour estimer les coûts de production par année. Les données fournies semblent insuffisantes pour faire une estimation.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

1.6.10. Comparaison internationale(Benchmarking)

Plusieurs paramètres ont une influence directe sur le fonctionnement des entreprises de construction .⁴⁴

- La taille de l'entreprise, ses moyens humains et matériels.
- La nature du donneur d'ordres, le type du projet (subventionné ou non), son implantation.
- Des délais de réalisation.
- La disponibilité des matières premières.

Pour notre cas d'étude, aucun bureau d'expertise n'est chargé d'examiner la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Cependant les écarts sont importants entre la PME ALPHA CONSTRUCTION et les PME étrangères du secteur de BTPH à tous points de vue. L'entreprise continue à être gérée de façon encore très traditionnelle et familiale sans disposer d'indicateurs et ratios. Le programme de mise à niveau devrait constituer une opportunité pour l'entreprise lui permettant de rattraper au moins une partie des écarts.

1.7. Diagnostic de la formation

L'entreprise ne dispose pas d'un plan de formation. Les rares formations entreprises par quelques membres du personnel relèvent d'une initiative personnelle propre à chacun.

A travers le présent diagnostic, il a été identifié un besoin crucial en formation au bénéfice du personnel de l'entreprise notamment à destination des dirigeants, en matière de gestion des projets et du personnel.

Des actions de formation doivent être entreprises au profit des populations suivantes :

1.7.1. Cadre décideur

- **Management d'entreprises**

Malgré l'ambition et la volonté du patron, et le savoir-faire acquis par l'expérience cela ne suffisent pas pour bien mener une stratégie de développement sur le long terme. Pour cela le patron doit se former en management d'entreprise qui vise à changer ses comportements et les adapter aux nouvelles méthodes de management, d'entrepreneur conscient des enjeux de la mondialisation et orienté vers la recherche de la compétitivité et l'amélioration des performances de son entreprise de façon permanente.

- **Gestion de ressources humaines** : afin de maîtriser les activités de la gestion des ressources humaines qui couvre la paie, gestion des carrières, la gestion des compétences et

⁴⁴ KENSAB Jamila, « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes », Op.cit.p.286.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

des performances, le recrutement, la formation.

1.7.2. Chef de chantier

- **Prévention générale** : cette action est justifiée par le caractère pénible des travaux sur chantier et une certaine négligence constatée au niveau des employés.

2. diagnostic externe

Le succès de la mise à niveau des PME provient à priori des conditions de son environnement.

A cet effet l'entreprise se trouve confrontée à un environnement de plus en plus complexe et en pleines mutations dues essentiellement à l'ouverture des économies, à la concurrence intense et au développement du système d'informations (TIC) et d'intelligence économique.

Pour permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances et devenir compétitive, il faut procéder à un diagnostic profond de son environnement dans ses différents aspects notamment l'aspect politique, économique ; socioculturel ; technologique, écologique, et légal.

Une analyse PESTEL est donc à utiliser conjointement avec une analyse SWOT.

2.1. Analyse PESTEL

La PME ALPHA CONSTRUCTION est comme toute entreprise de BTPH est soumise aux facteurs externes que traverse le pays. D'où, l'intérêt d'une analyse PESTEL afin que l'entreprise puisse être très performante et compétitive dans son secteur d'activité.

En résumé les actions du ce diagnostic sont regroupées en six grandes rubriques :

2.1.1. Analyse de l'environnement politique : parmi les aléas remarquables dans cet environnement on peut noter :

- La présence des entreprises étrangères est stimulée par le gouvernement algérien. Ils sont favorisés beaucoup plus que les entreprises locales. Parmi les : la Chine qui obtient la majorité des grand projets de construction en Algérie ; ceci est grâce aux relations politiques et économiques entre ces deux pays et la compétitivité des chinois ainsi pour faire face aux retards dans la réalisation des logements. Or, ces firmes emploient leur main-d'œuvre et non pas à la main-d'œuvre algérienne.
- Des aides financières accordées par l'état ou par des bailleurs de fonds étrangers (précurseurs des programmes de mise à niveau) à la faveur des PME pour le financement de ces différentes actions matérielles et immatérielles.
- La politique de l'austérité. Une situation qui s'est traduite par les retards de paiements des

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

dettes de l'Etat envers les entreprises privées du secteur ce qui a influencé la relation entre l'Etat et les entreprises de bâtiments.

- la mise en place d'un nouveau plan d'action en faveur du secteur BTP. La décision ministérielle consiste en l'**exonération** totale des entreprises **BTP** des impôts et des taxes le temps que le secteur repositionne ses situations des travaux antérieurs.

2.1.2. Analyse de l'environnement économique

- En ce qui concerne le climat économique et l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue, on constate ce qui suit :
- Selon le rapport annuel de la banque d'Algérie sur l'évolution économique pour l'année 2016, la valeur ajoutée du BTPH, est estimée à 2069,3 milliards de dinars en 2016, soit 11,9% du PIB. Dans ce sens, le secteur du BTPH, a contribué à hauteur de 17,4% à la croissance du PIB.
- Selon l'ONS, les prix ont connu une évolution de l'ordre de 4,9%. Dans le détail, ces augmentations ont concerné les logements avec un taux de +0,9%, ainsi la hausse spectaculaire des prix des matériaux de construction depuis la baisse des importations, comme le ciment qui est passé de 550 DA à 800 DA le sac.
- Selon le directeur général de l'Agence nationale pour l'emploi (Anem), Mohamed Chaalal, a révélé que le secteur du bâtiment a enregistré un solde négatif de 90 000 emplois entre 2016 et 2017.
 - Le secteur BTP en Algérie compte sur une situation économique défavorable, les ouvriers engagés sur les chantiers de réalisation accusent des retards dans la perception de leurs salaires ce qui avait un impact sur la compétitivité des entreprises

2.1.3. Analyse de l'environnement socioculturel : Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel.

L'explosion démographique produisant pendant des années un volume important de ménages et produisant une part importante de jeunes et par conséquent un potentiel énorme de constitution de familles et/ou de ménages. Ce qui fait que l'écart entre l'offre et la demande a pris une ampleur considérable.

2.1.4. Analyse de l'environnement technologique : Le quatrième élément à prendre en compte concerne la dimension technologique :

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

- Le développement des technologies de l'information et de la communication a permis la réduction de la distance et le temps. Nouveau service digital, opté par Batistore (enseigne des supermarchés des matériaux de construction) sous forme de boutique en ligne, « permet de renforcer la proximité avec les clients qui a pour objectif de permettre aux clients de commander et d'être livrés à domicile ou sur chantier en un seul clic.
- Arrivée d'une nouvelle technologie de rupture sur le marché de l'isolation en Algérie pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. *Airium™*, est développée et brevetée par le Centre mondial de Recherche & Développement de Lafarge Holcim.

2.1.5. Analyse de l'environnement écologique : Le cinquième élément concerne les mesures écologiques :

- Création d'un pôle de promotion de l'éco-construction à Oran" qui a pour objectif d'encourager les différents opérateurs et acteurs dans le domaine du bâtiment et de la construction à intégrer les systèmes préservant l'aspect écologique et réduisant l'utilisation énergétique dans la construction",
- Développement des procédés pour assurer l'isolation thermique des habitations et l'économie d'énergie à travers de nombreux produits dont le liège, le polystyrène, la laine de roche, la laine de verre et le ciment-colle..

2.1.6. Analyse de l'environnement légale : pour le cinquième et dernier élément nous avons constaté:

- Les règlements de construction sont les documents établis par un organe officiel (administration ou autorité responsable). Ils contiennent les dispositions visant à assurer les exigences de sécurité, de stabilité, d'hygiène, et le niveau du confort compatibles avec les exigences sociales et de l'environnement pendant la construction et pendant toute la durée de service du bâtiment.
- En Algérie, la question qui se pose dans ce secteur est de savoir que faire pour freiner l'essor des constructions illicites qui accroissent de plus en plus. Pour ce faire les autorités locales prennent comme le leur permet pourtant la loi 04-05, la décision de démolir des constructions qui ne disposent pas de permis de construire ou qui ont contrevenu aux règles de l'urbanisme. En juillet 2014, 15 à 20% parmi les 1,2 millions de constructions illégales recensées, ont fait l'objet de démolitions.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

2.2.Diagnostic de l'état du marché de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION

2.2.1. Données sur le marché

Une politique de marketing pratiquement inexistante .La société ne dispose pas d'informations sur le marché : sa composition, ses besoins, les nouveaux produits ni de données officielles sur ses concurrents.

2.2.2. Estimation de la part du marché

Comme toutes les PME d'Algérie de BTPH, l'activité est centrée exclusivement sur la construction de bâtiments. Les données statistiques publiées par l'ONS, relatives au domaine d'activité, sont pratiquement limitées aux seules grandes entreprises publiques et il est très difficile d'établir les parts de marché détenues par chaque entreprise.

2.2.3. Le marché algérien du BTP

Depuis le début des années 2000, l'Algérie s'est lancée dans un programme de développement socioéconomique très ambitieux. Nombreuses infrastructures de base ont été construites et livrées et aujourd'hui fonctionnelles : Universités, écoles, hôpitaux, transports en commun, Autoroutes, aéroports, logements, ports commerciaux, etc.

Toutefois Depuis le début du mois d'avril 2017, les difficultés de paiement dans le secteur du bâtiment font régulièrement un grand événement dans l'économie algérienne.

- Une situation, qui a pénalisé très fortement les entreprises du secteur, a été à l'origine de l'arrêt de beaucoup de chantiers. Près d'un millier d'entreprises du secteur ont été au bord de la faillite en raison des retards pris par l'Etat dans le paiement de leurs travaux.

- Une situation confirmée encore par le ministère de l'habitat d'Abdelmadjid Tebboune dans un communiqué : *«le manque de financements des travaux d'aménagement extérieur et de voirie entrave la livraison de 164 000 logements de différentes formules (location-vente, LPP, LPL) à travers le territoire national»*.

- Un budget conséquent est de nature à redonner un second souffle à ce secteur de 381 milliards de dinars dégagé à cet effet par la loi de finance pour l'année 2018 (en 2017 il n'était que de 63 milliards) qui sera tout aussi généreux pour les grandes infrastructures routières.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

2.2.4. Le marché de BTP à Bejaia

Des chiffres présentés par le directeur du logement de la wilaya, Sandakli Mazem, en marge des portes ouvertes sur l'habitat, lors de la Journée mondiale et arabe de l'habitat :

- Pour les logements AADL, la consistance est de 4.900 logements dont 1.000 logements ont été programmés à être achevés la fin de l'année 2017 et 3.900 logements le seront en 2018.
- La distribution des 1000 logements seront tributaires de l'achèvement des VRD.
- Un quota supplémentaire de 6.000 logements AADL dont 3.900 implantés à Bejaia et 2.100 logements répartis à travers les daïras de Amizour, Kseur, Kherrata, Sidi Aich et la commune de Draa El Gaid ».
- Instauration d'un pôle intelligent « vert et écologique » dans la wilaya, de 16.000 logements à Oued Ghir.
- un programme de logement participatif aidé est lancé administrativement à l'exemple des 689 logements de Sidi Ahmed à Bejaia.

Pour l'habitat rural, la wilaya a bénéficié d'une consistance globale de 44.000 aides dont 3700 en voie d'achèvement et dont les souscripteurs de la 2e tranche doivent se rapprocher de la Caisse nationale du logement (CNL) et seulement 500 non lancés.

Pour le programme social, sur les 23.600 logements inscrits 14.317 logements sont en cours de réalisation et 9.283 sont achevés.

2.2.5. Etat des lieux des entreprises algériennes

Selon plusieurs responsables chargées de la réalisation des projets de bâtiments et de travaux publics, plusieurs milliards de dinars de créances détenues sur les maîtres d'ouvrage étatiques ne sont pas recouvrées depuis plusieurs années. Ce sont notamment des organismes comme les OPGI, l'AADL ou des directions sectorielles de wilaya au profit desquels des projets ont été réalisés qui n'arrivent plus à honorer leurs engagements faute de disponibilité en budgets.

Cette conjoncture difficile, ne fait en tout cas qu'aggraver la situation de ces entreprises déjà confrontées à la hausse spectaculaire des prix des matériaux de construction depuis la baisse des importations, comme le ciment qui est passé de 550 DA à 800 DA le sac ou le rond à béton qui franchit la barre des 7 000 DA/quintal alors qu'habituellement il est cédé à moins de 5 000 DA.

Ainsi selon le président de l'association générale des entrepreneurs algériens AGEA cité par al Watan, « Toutes les entreprises sont en difficulté, notamment en raison de situation d'impayés. Le

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

problème ne concerne pas seulement les entreprises affiliées à l'AGEA, mais touche l'ensemble des entreprises du BTPH implantées à travers le territoire national ».

Cependant , le marché est loin d'être saturé, et la demande, de produits à haute valeur ajoutée est de plus en plus importante au vu des plans de développement quinquennaux prévu à l'horizon 2035. Les entreprises algériennes ont besoin de développer des partenariats gagnant/gagnant avec les sociétés étrangères pour moderniser et améliorer leur outil de production.

2.2.6. Etat de la concurrence

La concurrence au sein du marché des travaux de construction de bâtiments risque de devenir encore plus intense et plus exacerbée. En effet les nombreux programmes initiés par les Pouvoirs Publics, en matière d'infrastructures, de logements et de constructions diverses, ont permis l'émergence d'importantes entreprises de BTP.

L'expérience aidant, ces entreprises qui ont contribué à l'effort de développement économique du pays ont atteint un niveau de maîtrise et d'expertise des métiers de la construction, qui leur permet aujourd'hui d'être compétitives et de rivaliser pour certaines avec les multinationales du secteur, y compris pour la réalisation d'ouvrages complexes.

2.2.7. Données sur la concurrence par des Algériens ou des Etrangers

Tableau n°36 : Données sur la concurrence par des Algériens ou des Étrangers

Désignation	Données de base et commentaires
Données sur le marché (CA, évolution, tendances)	Le secteur de la construction connaîtra un second souffle et le budget de 381 milliards de dinars dégagé à cet effet par la loi de finance pour l'année 2018 lui en donne largement les moyens. Les entreprises de construction existantes pourront remplir à nouveau leurs carnets de commandes, d'autres pourront naître et les usines de matériaux de construction quasi certaines de trouver des débouchés à leurs produits. Outre les chantiers classiques d'entretien et de réalisation de routes (environ 500 km à traiter) auxquels seront alloués pas moins de 65 milliards de dinars, à l'instar du port d'El Hamadia (Cherchell) auquel la loi de finance 2018 alloue un budget de 210 milliards de

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

	dinars (150 millions d’euros) pour financer la première tranche de cette infrastructure. Le budget d’équipement pour l’année 2018 sera tout aussi généreux pour les grandes infrastructures routières, comme la rocade des hauts plateaux.⁴⁵
Acteurs concurrents	Les principaux concurrents sont : - Des PME - Les grandes entreprises, publiques ou privées - Les entreprises étrangères
Concurrence locale directe	Entreprises locales sensiblement de la même envergure que l’entreprise ALPHA CONSTRUCTION comme : COST.METAL BITA ; PME GUELMINE KARIM , AVLAT CONSTRUCTION ...
Pays dominants	Parmi les 225 plus importants groupes de BTP au monde, classés par la revue américaine spécialisée « Engineering News Record » (ENR), 181 ont réalisé plus d’un milliard de dollars de chiffre d’affaires en 2010, contre 170 en 2009⁴⁶ : - <i>China Railway Construction Corp.</i> est, pour la deuxième année consécutive, le major mondial. Les Chinois occupent à présent quatre des cinq premiers rangs à savoir <i>China Railway Construction Corp</i> ; Groupe <i>China State Construction Engineering Corp</i> Ainsi, les sociétés chinoises se placent devant les Français Vinci (45.1 milliards de dollars) et Bouygues (30.7 milliards de dollars). le groupe allemand <i>Hochtief</i> (29 milliards de dollars) suivi du groupe espagnol <i>Grupo ACS</i> (20.6 milliards de dollars) et de l’américain <i>Bechtel</i> (19.7 milliards de dollars) sont aussi des pays qui occupent une place importante dans ce secteur.⁴⁷

Source : conçu par nous-mêmes.

⁴⁵ Loi de finances 2018 : Pas de mesures d’austérité pour le secteur de la construction, <https://www.algerie-eco.com/2017/12/11/loi-de-finances-2018-de-mesures-dausterite-secteur-de-construction> (consulté le 22.04.2018).

⁴⁶ Le moniteur, Le top 100 des constructeurs dans le monde, <https://www.lemoniteur.fr/article/le-top-100-des-constructeurs-dans-le-monde-15271705> (consulté le 23.04.2018).

⁴⁷ Batiactu, Top 10 des plus grands groupes mondiaux du BTP, <https://www.batiactu.com/edito/top-10-plus-grands-groupes-mondiaux-btp-30424.php> (consulté le 23.04.2018).

2.2.8. Benchmarking

Le secteur est dominé, à l'échelle universelle, par des méga groupes de grande dimension tant en matière d'effectifs qu'en matière de moyens et d'actifs comme le montre le tableau ci-dessus :

Tableau n°37 : Benchmarking (2015) :

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de \$)
1	<u>China State Construction Engineering</u>	<u>Chine</u>	137,5
2	<u>China Railway Construction Corporation</u>	<u>Chine</u>	95,2
3	<u>China Communications Construction</u>	<u>Chine</u>	62,7
4	<u>Saint-Gobain</u>	<u>France</u>	44,7
5	<u>Vinci</u>	<u>France</u>	43,4
6	<u>China Metallurgical Group</u>	<u>Chine</u>	34,9
7	<u>Bouygues</u>	<u>France</u>	32,4
8	<u>Hochtief</u>	<u>Allema gne</u>	23,8

Source : Classement mondial des entreprises leader par secteur,
https://fr.m.Wikipédia.org/wiki/classement_mondial_desentreprises_leader_par_secteur
 (consulté 25.04.2018).

Synthèse du diagnostic externe

Tableau n°38: Synthèse du diagnostic externe

Opportunités	Menaces
- Diversité des aides fiscales à la faveur des PME - Exonération des impôts pour les PME de BTPH - Importance accordée aux actions écologiques et technologiques dans le secteur du BTP	- La politique de l'austérité et l'inflation des prix - Alourdissement des charges des entreprises et dégradation du temps d'emplois - Elargissement de la concurrence étrangère - Expansion de la construction illégale et

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

- L'augmentation du PIB national - Evolution démographique et augmentation de la demande - Évolution du marché de BTP	- la concurrence déloyale - Crise économique et manque des financements de l'ETAT
---	--

Pour conclure on peut dire que cette analyse nous a montré que le secteur du bâtiment et des travaux publics est un secteur en pleine expansion malgré les hauts et les bas que celui-ci a dû surmonter. De nombreux facteurs extérieurs influent sur ce secteur et sont soit des opportunités comme pour les labels soit des menaces comme la crise économique, les contraintes écologiques. Il doit prendre en compte beaucoup de paramètres importants et doit continuer à développer ses technologies en investissant dans la R&D. De plus ce secteur est présent dans tous les pays et est indispensable.

2.2.9. Analyse SWOT

Atouts		Handicaps	
Interne	<u>Forces</u> -Climat social favorable avec une bonne productivité des employés en valeur ajouté. -Bonne capacité de négociation du gérant toute en respectant les délais de livraison. -Situation financière saine et équilibré. - Expérience du gérant acquise dans le domaine de bâtiment.	<u>Faiblesses</u> - Manque de capacité managériales - Non disponibilité d'une gestion de ressources humaines structuré et formalisé - Absence d'un plan gestion de carrière en -tenant d'un turnover important. - Faible taux d'encadrement - -Absence de véritable stratégie commerciale et des études de marché. -Absence d'une veille informationnelle et environnementale. -Immobilisations corporelles faibles (sous équipement). - Pénurie de la main d'œuvre spécialisée - Dépendance envers un seul client	
	<u>Opportunités</u> -Diversité des aides fiscales à la faveur des PME. -Importance accordée aux actions écologiques et technologiques dans le secteur du BTP. -L'augmentation du PIB national. -Evolution démographique et augmentation de la demande. -Evolution du marché de BTP.		
Marché		<u>Menaces</u> -La politique de l'austérité et l'inflation. -Alourdissement des charges des entreprises et dégradation du temps d'emplois. -Elargissement de la concurrence étrangère. -Expansion de la construction illégale et la concurrence déloyale. - Crises sur la disponibilité des matériaux de construction tels que le ciment.	

Section 3: Stratégie de développement et actions de mise à niveau

1. Stratégie de développement

Tableau n°39 : Stratégie de développement

	EN COURS	PREVUS
	Faits par qui ? Avec quels moyens ? Ayant porté quels fruits ?	A faire par qui ? Montants requis ? Résultats escomptés ? Dans quels délais ?
Nouveaux produits Fonction "Recherche et développement"	Néant	Néant
Nouveaux équipements de production (ou rénovations) ? Nouvelles technologies ? Fonction "recherche & Développement"	Néant	Acquisition de : • Grue mobile • Mini centrale à béton • Chariot élévateur • groupe électrogène Années 2016 / 2017
Nouveaux outils informatiques Hardware Software	Néant	Un lot informatique constitué d'ordinateurs 2 onduleurs, 1 imprimante (laser/jet d'encre) • Logiciels : licences de logiciels • Années 2015 / 2016
Certification	Néant	Néant
Formation ▪ Du dirigeant ▪ Chef de chantier	Néant	• Formation en management et ressources humaines pour le gérant • Formation en prévention générale Année 2016
Recrutement (s)	Néant	• Renforcement de l'encadrement technique et des fonctionnel (comptable)

Source : conçu par nous-mêmes.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

2. Actions de mise à niveau (Recommandations pour la mise à niveau de l'entreprise)

Pour la mise à niveau de la PME ALPHA CONSTRUCTION, il a été identifié les 4 grands postes suivants :

- Poste 01 : Investissements immatériels.
- Poste 02 : Investissements matériels de productivité.
- Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.
- Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information.

2.1. Poste 01 : Investissements immatériels

Les Investissements immatériels identifiés pour l'entreprise sont au nombre de 3 qui portent sur les formations :

Action 01 : Formation sur le Management des entreprises

Action 02 : Formation sur la gestion des ressources humaines

Action 03 : Formation en prévention générale

Action 04 : Formation en gestion et maintenance du matériel

Ces actions visent à :

- Améliorer la performance de l'entreprise en appliquant des méthodes de gestion performantes.
- Maîtriser les Activités de la gestion des ressources humaines qui couvre la paie, gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le recrutement, la formation.
- Acquérir les réflexes et pratiques de prévention sur chantier
- Vérifier l'état du matériel et effectuer des contrôles et réglages

2.2. Poste 02 : Investissements matériels de productivité

Les Investissements matériels de productivité nécessaires au bon fonctionnement des chantiers de l'entreprise sont au nombre de trois (3) pour renforcer la capacité de réalisation :

Action 01 : Acquisition de Chariot élévateur et grue mobile pour l'amélioration des conditions de transport et de déplacement.

Action 02 : Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton afin d'accélérer la cadence des travaux de préparation du Béton et l'amélioration de sa qualité.

Réduire les coûts de production et assurer une certaine autonomie par rapport aux fournisseurs.

Action 03 : Acquisition d'un groupe électrogène en vue d'Assurer la disponibilité de l'énergie électrique pour les chantiers de l'entreprise

2.3. Poste 03 : Les investissements équipements de démarrage

Les investissements d'équipement de démarrage reposent essentiellement sur

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Action 01 : acquisition d'un lot informatique composé de : 2 ordinateurs performants, 2 onduleurs, 1 imprimante (laser/jet d'encre), et des licences de logiciels (Windows, Office et antivirus),

Action 02 : acquisition des mobiliers de bureau.

Ces actions visent à faciliter les opérations administratives que réalise la PME ALPHA CONSTRUCTION et à organiser le déroulement des tâches.

3. Financement des Actions de Mise à Niveau de la PME ALPHA CONSTRUCTION

Les actions immatérielles sont financées par l'état à hauteur de 80% pour le diagnostic de l'investissement immatériel, 10% pour les investissements de productivité ; 40% pour les investissements technologiques, 80% pour le coaching et la formation et 20% pour la certification.

3.1. Fiches des Actions du poste 01 : investissements immatériels

Tableau N°40 : Action 01 : Formation sur le Management des entreprises

Population Cible :	Chef d'entreprise
Estimation du Coût de l'action :	1500 000 DA
Durée proposée de l'action :	3 mois à raison de 2 jours/semaine
Début d'exécution proposé :	Septembre 2019
Description et contenu de l'action :	Manager l'entreprise selon les méthodes les plus adaptées à l'activité de l'entreprise - Animer ses équipes en s'adaptant au niveau de chacun (Adapter sa communication et son management aux différentes personnalités, Comprendre les attentes de son personnel). - Piloter l'activité de ses équipes (Identifier et communiquer clairement sur les priorités, Mettre en place des indicateurs performants et partagés, Recadrer sans dévaloriser).
Résultats attendus	Améliorer la performance de l'entreprise : - Appliquer des méthodes de gestion performantes. - Transformer son entreprise en organisation performante

Source : conçu par nous-mêmes.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Tableau n°41 : Action 02 : formation en ressources humaines

Population cible :	Chef d'entreprise
Estimation du coût de l'action :	1200 000 DA
Durée proposée de l'action :	2 mois à raison de 2 jours/semaine
Début d'exécution proposé :	Septembre 2019
Description et contenu de l'action :	-Motiver et animer son personnel (équipe de réalisation) -Organiser le travail de ses équipes (identifier et clarifier les missions et objectifs de chacun) -Maîtriser les activités de GRH qui couvre la paie, gestion des carrières, recrutement...)
Résultats attendus :	-Assurer un climat de travail favorable -Associer la motivation à la compétence

Source : conçu par nous-mêmes.

Tableau n°42 : Action 03 : Formation en prévention générale

Population Cible	Chef de chantier
Estimation du Coût de l'action :	50 000 DA
Durée proposée de l'action	10 jours
Début d'exécution proposé	Octobre 2019
Description et contenu de l'action	Pour prendre conscience de : • Importance et origine des accidents du travail et maladies professionnelles. • les règles spécifiques liées au BTP. • Rôle du chargé de prévention et son positionnement au sein de son entreprise. • Une méthode pour préparer les actions prévention chantier en y intégrant

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

	l'évaluation des risques et le transfert des mesures aux salariés suivant la méthode HALTES : Hygiène, Approvisionnement, Livraison, Tâches, Energies, Secours. • La gestion organisationnelle de la prévention : ✓ les vérifications et le suivi des équipements de travail ✓ la gestion des équipements de protection individuelle ✓ le suivi santé.
Résultats attendus	La PME aura son propre chargé de prévention La PME s'assure un respect des normes générales de prévention

Source : conçu par nous-mêmes.

Tableau N°43 : Action 04 : Formation en gestion et maintenance du matériel

Population Cible	Ouvriers (04)
Estimation du Coût de l'action	200 000 DA
Durée proposée de l'action	1 mois
Début d'exécution proposé	Novembre 2019
Description et contenu de l'action	• Il vérifie l'état du matériel, effectue des contrôles, des réglages et des mesures • Il réalise le démontage et remontage de matériels, d'équipements ou d'accessoires. • Il change les pièces défectueuses
Résultats attendu	son rôle est primordial pour l'avancement du chantier. la réalisation du chantier dépend du bon fonctionnement de la machine dont il est en charge

Source : conçu par nous- mêmes.

| Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

3.1.1. Récapitulatif des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels

Tableau N°44: Récapitulatif des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels

N°	Population	Actions de mise à niveau	Montant DA	Délais
1	Chef d'entreprise	▪ -Formations sur le management de l'entreprise ▪ -management des ressources humaines	1500 000 DA 1200 000 DA	5 mois
2	Chef de chantier	Formation en prévention générale	50 000 DA	10 jours
3	Ouvriers (04)	Formation en gestion et maintenance du matériel	200 000 DA	1 mois
Montant estimé			520 000 DA	

Source : conçu par nous-mêmes.

3.2. Fiches des Actions du poste 02 : Investissements matériels de productivité

Tableau n°45 : Action 01 : Acquisition de Chariot élévateur

Estimation du Coût de l'action :	3510000DA
Durée proposée de l'action :	02 mois
Début d'exécution proposé :	Février 2020
Description et contenu de l'action	Pour élargir son carnet de commande et répondre aux sollicitations de clients potentiels
Résultats attendus	Avec l'acquisition de ces équipements l'entreprise améliorera sensiblement son chiffre d'affaires et réduira ses coûts de revient, deviendra plus efficace dans ses réalisations et réduira sa dépendance vis-à-

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

	vis des prestataires de services de location d'engins
--	---

Source : conçu par nous-mêmes.

Tableau N°46 : Action 02 : Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L).

Estimation du Coût de l'action :	450 0000 DA.
Durée proposée de l'action :	02 mois.
Début d'exécution Proposé	Mars 2020.
Description et contenu de l'action	Acquisition d'une Mini-centrale à Béton d'une capacité nominale de 600L.
Résultats attendus :	-Accélérer la cadence des travaux de préparation du Béton. -Améliorer la qualité du Béton servant aux gros œuvres des chantiers de l'entreprise. -Réduction des couts de production. -Assurer une certaine autonomie par rapport aux fournisseurs. -Location de la centrale en cas ou des opportunités se présentent

Source : conçu par nous-mêmes.

Tableau N°47 : Action 03 : Acquisition d'un groupe électrogène

Estimation du Coût de l'action	500 000 DA
Durée proposée de l'action	1 mois
Début d'exécution Proposé	Juillet 2020.
Description et contenu de l'action	Acquisition d'un groupe électrogène pour le chantier de l'entreprise enregistrant le retard le plus important
	Assurer la disponibilité de l'énergie électrique pour les

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

Résultats attendus	chantiers de l'entreprise : ▪ Amélioration de la cadence de réalisation des travaux au niveau des chantiers à travers un roulement en 3 équipes. ▪ Amélioration le confort de travail durant la nuit. ▪ Fonctionnement optimal des équipements nécessitant l'énergie électrique pour leur fonctionnement. ▪ Assurer une meilleure sécurité au niveau des chantiers durant la nuit
---------------------------	---

Source : conçu par nous-mêmes.

3.2.1. Récapitulatif des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de production

Tableau n°48 : Récapitulatif des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de production

N°	Actions de mise à niveau	Montant DA	Délais
1	Acquisition de Chariot élévateur	3510000DA	02 mois
2	Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L).	450 0000 DA	02 mois
3	Acquisition d'un groupe électrogène	500 000 DA	01 mois
Montant estimé		8510000DA	

Source : conçu par nous-mêmes.

3.3. Fiches des Actions du Poste 03 : Les investissements équipements de démarrage

Tableau n°49 : Action 01 : acquisition d'un lot informatique

Estimation du Coût de l'action	134 300 DA
Durée proposée de l'action :	01 mois
Début d'exécution proposé :	Août 2020
Description et contenu de l'action	Acquisition d'un lot informatique composé

Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau .

	de : - 2 ordinateurs performants, -2 onduleurs, - 1 imprimante (laser/jet d'encre), - des licences de logiciels (Windows, Office et antivirus),
Résultats attendus :	Équipements informatiques suffisants pour l'activité de l'entreprise.

Source : conçu par nous-mêmes.

Tableau n°50 : Action 02 : acquisition des mobiliers de bureau

Estimation du Coût de l'action :	42 500 DA
Durée proposée de l'action :	01 mois
Début d'exécution proposé :	Août 2020
Description et contenu de l'action :	Acquisition des mobiliers de bureau : -Armoires et rangements ; - 2 bureaux ; -4 chaises ;
Résultats attendus :	L'entreprise sera dotée de tous les équipements de bureau nécessaire au démarrage.

Source : conçu par nous-mêmes.

3.3.1. Récapitulatif des Actions du Poste 03 : Les investissements équipements de démarrage.

Tableau n°51 : Les Investissements équipements de démarrage.

N°	Actions de mise à niveau	Montant DA	Délais
1	acquisition d'un lot informatique	134 300 DA	01 mois
2	acquisition des mobiliers de bureau	42 500 DA	01 mois
Montant estimé		176800 DA	

Source : conçu par nous-mêmes.

Conclusion

Le diagnostic effectué, nous a permis de constater que la majorité des fonctions de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION présentent des handicaps considérables et des points forts limités. Concernant la fonction commerciale, l'absence d'une véritable stratégie commerciale, indisponibilités des actions marketing, et manque d'études de marchés sont les faiblesses majeures de l'entreprise. Pour la fonction production, la situation nécessite une réorganisation totale des procédures d'usage pour la production et la maintenance. Toutefois les équipements acquis par l'entreprise sont en bon état. Concernant l'état financier, l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION présente une situation financière saine, les bilans fiscaux des trois derniers exercices présentent des soldes positifs · La trésorerie est aussi positive, de ce fait l'entreprise dispose d'une réserve pour financer un surplus de dépenses d'investissement.

Quant à la fonction gestion des ressources humaines et management Il y'a lieu de signaler des défaillances en terme de maîtrise de capacité de gestion. Ajoutant à ça des conditions de travail non appropriées caractérisées par l'absence d'hygiène et de sécurité.

Les caractéristiques de l'environnement externe de l'entreprises, ont été dictées par un environnement politique, qui n'encourage pas à prendre des risques à être compétitives ; et la complexité des autres conditions économiques, technologique, légale..., qui obligent l'entreprises à être toujours informées pour prendre les bonnes décisions aux bons moments. Ainsi avec l'ouverture de l'économie, l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché de plus en plus concurrentiel dominé par les entreprises étrangères.

Conclusion générale

Les PME offrent des contraintes managériales moins complexes, des procédés de production plus souples et des capacités plus grandes d'adaptation aux différents contextes des marchés.

Plusieurs efforts des pouvoirs publics ont été déployés à leurs faveurs parmi lesquels les programmes de soutien et de mise à niveau des entreprises qui ont été adoptés avec un intérêt particulier à l'égard des PME. ce programme vise à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour permettre au tissu des PME de jouer un rôle de moteur dans le développement national, ainsi d'améliorer ses capacités et devenir compétitive face au contexte économique actuel, marqué par un mouvement de mondialisation et de concurrence acharnée à tous les niveaux et suite au choc pétrolier subit. D'où apparait l'importance de la prévention et la nécessité de disposer de mécanismes permettant un suivi permanent du secteur et de la l'entreprise. Une fois les difficultés affichées, l'entreprise doit recourir au diagnostic pour trouver les solutions adéquates.

L'objectif recherché dans notre étude était d'apporter de réponse sur la façon comment s'effectue un diagnostic de mise à niveau. Pour cela, à l'aide d'un guide de diagnostic de mise à niveaux fournis par le bureau d'étude 'SI MOHAMMED SAMIR', (voir annexe 1) on a commencé notre travail par une analyse interne de l'entreprise pour chacune de ses fonctions tout en dégagant des forces et faiblesse ainsi des recommandations. Ensuite une analyse externe s'est effectuée sur son environnement concurrentiel ainsi que son environnement macro qui s'est résumé en PESTEL d'où on a dégagé des opportunités à saisir et des menaces à contrer.

En outre, on estimera que l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION après les résultats obtenus, présente des points forts notamment sa situation financière équilibré, qui lui présente une bonne capacité d'investissement. Cependant pour ce qui est d'autres fonctions, l'entreprise enregistre des insuffisances notamment pour la fonction commerciale, management et gestion d'entreprise. A cet effet, cette situation nous a amené à dégager un plan d'action dans le but de ressortir des pistes d'amélioration pour son développement.

Dernièrement, la pérennité de l'entreprise est subordonnée à l'analyse et la recherche de solutions à des problèmes réels .Le nouveau contexte que traverse l'économie algérienne nécessite des réflexions profondes sur toutes mesures capables d'améliorer sa compétitivité. La solution adéquate est donc de mener un diagnostic et une analyse solidement soutenue pour être la plus pertinente possible et être favorable au changement.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

- Abdelhak LAMIRI, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises » 2^{ème} édition, OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES, 2012.
- Bressy. G, Konkuyt. C, « Economie d'entreprise ». Paris :DALLOZ, 2000.
- BRILMAN Jean, HERARD Jacques, « Les meilleures pratiques de management », Paris : 6^{ème} édition EYROLLES, 2006.
- BRUHART Frank, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », Paris : édition EYROLLES, 2009.
- BALLAND Stéphane, Anne-Marie BOUVIER, « Management des entreprises en 24 fiches », édition, DUNOD, 2008.
- COLORI Roland. ATAMER Turgul, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition : DUNOD, 2003.
- CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène, JOFFRE Olivier, « Maxi fiches de stratégie », Paris : édition DUNOD, 2010.
- DAHOUI.M.L, « Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle » : guide méthodologique. Vienne : ONUDI, 2002.
- DUCREUX Jean-Marie, KACHANER Nicolas, ABATE Rente, « Le grand livre de la stratégie », Paris : édition EYROLLES, 2009
- DETRIE Jean-Pierre, « STRATEGOR », Paris : 4^{ème} édition, DUNOD, 2005.
- HELFER. J-P, KALIKA. M, ORSONIJ, « Management stratégique», Paris : 10^{ème} édition VUIBERT, 2016.
- JULIEN. P.A, « les PME bilan et perspectives » ED ECONOMICA, 1994
- LASARY, « Diagnostic et redressement d'entreprises », Alger : édition EL DAR EL OTHMANE, 2007.
- LAHMANN- ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, et al. « STRATEGOR», Paris : 6^{ème} édition, DUNOD, 2013
- OLIVIER TORRES, « les PME », DOMINOS, 1997
- OLIVIER TORRES, « PME de nouvelles approches »ED ECONOMICA, 1998

- OREAL Serge, « Management stratégique de l'entreprise » Paris : édition ECONOMICA, 1993.
- PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », édition DUNOD, 1990.
- RAMAGE.P, « Analyse et diagnostic financier », éditions d'Organisation, 2001.
- WITTERWULGHE. R, « La PME une entreprise humaine » Paris : Ed DEBOOK, 1998.
- XAVIER.B, FRANCOIS -Xavier .S, « Tous gestionnaires », 4^{ém} édition : DUNOD ,2016.

Revues et articles

- Jean-Luc Arrègle, « Analyse « ressource based » et identification des actifs stratégiques », revue française de gestion, n°160, 2006.
- OLIVIER TORRES, « pour un approche contingente de la spécificité de la PME » revue internationale PME vol 10, n°2, 1997.
- Weinstein Olivier, Azoulay Nicole. « Les compétences de la firme ». In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 93, 4^e trimestre 2000.
- Journal officiel de la république algérienne N °77 du 15/12/2001 Chapitre II, Articles 4.

Thèses et mémoires

- BOUAAZAOU EL M (2001), « Emplois et création des PME au Maroc oriental » D. E.S.A université Med 5.
- GHOMAR.S (2014), « impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes », thèse de doctorat en Sciences de Gestion option Marketing, université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen
- KENSAB Jamila (2016), « L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes », thèse de doctorat en sciences économiques, université d'Oran 2.
- OUCHEN Akli, (2012) « Essai d'évaluation des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes », mémoire de Magister en sciences économiques, université d'Abderrahmane MIRA de Bejaia

Rapport :

- Rapport final - Euro Développement PME - Ministère de la PME et de l'Artisanat - Décembre 2007.

Sites internet

- Loi de finances 2018 : Pas de mesures d'austérité pour le secteur de la construction,
<https://www.algerie-eco.com/2017/12/11/loi-de-finances-2018-de-mesures-dausterite-secteur-de-construction>
- Le moniteur, Le top 100 des constructeurs dans le monde,
<https://www.lemoniteur.fr/article/le-top-100-des-constructeurs-dans-le-monde-15271705>
- Batiactu, Top 10 des plus grands groupes mondiaux du BTP,
<https://www.batiactu.com/edito/top-10-plus-grands-groupes-mondiaux-btp-30424.php>
- Programme de mise à niveau pour accompagner l'ouverture en Algérie,
<https://platform.almanhal.com/Details/article/111147>
- Elaboration du diagnostic / Plan de mise à niveau et dépôt de dossier,
<http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/etude-diagnostic-pmn>
- Classement mondial des entreprises leader par secteur,
https://fr.m.Wikipédia.org/wiki/classement_mondial_desentreprises_leader_par_secteur

Liste des tableaux

Tableau n°1 : synthèse des programmes de mise à niveau en Algérie	18
Tableau n°2 : Évolution des effectifs de la PME.....	48
Tableau n°3 : Taux d'encadrement de l'effectif	48
Tableau n°4 : productivité du personnel	48
Tableau n°5 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction ressources humaines	50
Tableau n°6 : Décomposition des ventes par produits	51
Tableau n°7 : Principaux clients de la PME	52
Tableau n°8 : Présentation de l'organisation commerciale de la PME.....	52
Tableau n°9 : représentation des éléments de la fonction marketing de la PME	54
Tableau n°10 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction commerciale	55
Tableau n°11 : Synthèse des forces et faiblesses de la fonction système d'information.....	57
Tableau n°12 : Présentation des soldes intermédiaire de gestion	58
Tableau n°13 : la capacité de d'autofinancement de la PME.....	60
Tableau n°14 : l'évolution de la CAF	60
Tableau n°15 : représentation du ratio de la consommation	61
Tableau n°16 : représentation de l'évolution de la valeur ajoutée de la PME.....	62
Tableau n°17 : L'excédent brut d'exploitation	63
Tableau n°18 : Le résultat à répartir	64
Tableau n°19 : Analyse des bilans de 3 derniers exercices	64
Tableau n°20 : les actifs non courants	65
Tableau n°21 : Les actifs courants.....	66
Tableau n°22 : Les passifs non courants.....	66
Tableau n°23 : Les passifs courants	66
Tableau n°24 : Les besoins en fond de roulement.....	67
Tableau n°25 : Le fond de roulement net.....	67
Tableau n° 26 : La rentabilité brute	69
Tableau n°27 : La rentabilité globale	69
Tableau n°28 : La rentabilité financière	69
Tableau n°29 : La solvabilité.....	70
Tableau n°30 : Recouvrement des créances	70
Tableau n°31 : Le crédit fournisseur	70
Tableau n°32 : Solde net de trésorerie.....	71

Tableau n°33 : diagnostic financier par la fonction score	72
Tableau n°34 : synthèse des forces et faiblesses de la fonction financier	72
Tableau n°35 : Matières premières	73
Tableau n°36 : Données sur la concurrence par des Algériens ou des Étrangers	83
Tableau n°37 : Benchmarking.....	85
Tableau n°38: Synthèse du diagnostic externe.....	85
Tableau n°39 : Stratégie de développement.	87
Tableau n°40 : Action 01 : Formation sur le Management des entreprises	89
Tableau n°41 : Action 02 : Formation sur la gestion des ressources humaines.....	90
Tableau n°42 : Action 03 : Formation en prévention générale	90
Tableau n°43 : Action 04 : Formation en gestion et maintenance du matériel.....	91
Tableau n°44 : Récapitulatif des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels.....	92
Tableau n°45 : Action 01 : Acquisition de Chariot élévateur	92
Tableau N°46 : Action 02 : Acquisition d’une Mini-Centrale à Béton (600L)	93
Tableau N°47 : Action 03 : Acquisition d’un groupe électrogène	93
Tableau n°48 : Récapitulatif des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de production	94
Tableau n°49 : Action 01 : acquisition d’un lot informatique	94
Tableau n°50 : Action 02 : acquisition des mobiliers de bureau	95
Tableau n°51 : Les Investissements équipements de démarrage.....	95

Liste des figures

Figure n°1 : Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien.....	15
Figure n°2 : plan de mise à niveau	20
Figure n°3 : processus de mise à niveau de la PME et de son environnement	24
Figure n°4 : Modèle SWOT.....	40
Figure n°05 : productivité valeur ajoutée par agent.....	49
Figure n°06 : évolution des grands agrégats de gestion	59
Figure n°7 : évolution du résultat et du chiffre d'affaire	59
Figure n°8 : marge net d'autofinancement	61
Figure n°9 : évolution de la valeur ajoutée	62
Figure n°10 : évolution de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire	63
Figure n°11 : évolution du fond de roulement.....	68

Liste des abréviations

AGEA: Association Général des Entrepreneurs Algérien

AADL: Agence pour l'Amélioration et le Développement du Logement

ANDPME : Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BTPH : Bâtiment Travaux Public et Hydraulique

CAF : Capacité d'Auto Financement

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CA: Chiffre d'Affaire

CNAS: Caisse National

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

EGTPH: Entreprise des Grands Travaux Public et Hydraulique

EBE : Excédent Brute d'Exploitation

FR : Fond de Roulement

FCS: Facteur clés de Succès

GTZ: German Agency for Technical Cooperation

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HT: Hors Taxe

IRG: Impôt sur le Revenu Global

MAN : Mise A Niveau

MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

MEDA: Monnonite Economic Development Associates

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

OPGI: Office de Promotion et de Gestion Immobilière

ONUUDI : Organisation des Nations Unies et Développement Industriel

OMC: Organisation Mondiale de Commerce

ONS : Office National Des Statistiques

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PIB: Produit Interieur Brut

PV : Procès Verbal

PNB: Produit National Brut

PMI: Petite et Moyenne Industrie

R&D: Recherche et Développement

SPA : Société Par Action

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SARL: Société a Responsabilité Limité

TTC: Toute Taxe Comprise

TCE: Tout Corps d'Etat

TPE: Très Petite Entreprise

VA : Valeur Ajoutée

VRD : Voiries et Réseaux Divers

Annexes

Annexe 01 : guide méthodologique du diagnostic de mise à niveau.



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار
MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, ET DE
LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU DES PME EN ALGERIE.



AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME. - ANDPME -
RAPPORT FINAL

DIAGNOSTIC DE LA PME xxxxx

SECTEUR : XXX

Rapport conçu par :

Monsieur xxxxxx du cabinet d'expertise xxxxxxxx

- Mission N° : XXXX.
- Mission réalisée le : XXXXX.
- Rapport final validé par la PME le : XXXXXX.

SOMMAIRE

1. Contexte et objectifs de la mission.
2. Aperçu sur la pme et ses dirigeants.
3. Diagnostic du management.
4. Diagnostic du system d'information.
5. Diagnostic de la situation commerciale.
6. Diagnostic financier.
7. Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines.
8. Diagnostic de la production.
9. Diagnostic de la stratégie de développement.
10. Diagnostic de la formation .
11. Résumé des analyses conclusions et recommandations
12. Stratégie de développement et plan de mise à niveau.

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION :

0. APERCU SUR LA PME ET SES DIRIGEANTS :

1. DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT :

2. DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION :

4. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION COMMERCIALE :

4.1. DECOMPOSITION DES VENTES (= CHIFFRES d'AFFAIRES) PAR PRODUITS

	en millions de D.A. (sur un total de M D.A.)		
	N (dont export) (.....)	N-1 (dont export) (.....)	Prévision N-2 (dont export) (.....)
Produit n° 1			
Produit n°			
Autres produits			

4.2. DECOMPOSITION DES VENTES TOTALES PAR DESTINATAIRES XXXX.

	en millions de D.A. (sur un total de M D.A.)			
	Utilisateur final	Grossistes distributeurs	Autres	Total
Produit n° 1				
Produit n° 2				

4.3 PRINCIPAUX CLIENTS en XXXXX.

	en millions de D.A. (sur un total de M D.A.)		
	Client n° 1	Client n° 2	Client n° 3
Produit n° 1 (principal)			
Produit n° 2			

Identification de clients "vitaux" pour l'entreprise.

4.4 DISPERSION DES VENTES.

	N-1	N	Prévisions N+1
Nombre de clients			
Nombre de commandes			
Nombre de factures			

4.5. DONNEES SUR LE MARCHE.

Peut-on identifier une spécificité de l'entreprise par rapport à la branche ?

4.6. ESTIMATION DE LA PART DU MARCHÉ

	En Algérie	Dans la Région de

Produit n° 1		
Produit n° 2		

4.7. DONNEES SUR LA CONCURRENCE par des Algériens ou des Étrangers.

Présenter si possible un tableau de benchmarking.

4.8. ORGANISATION COMMERCIALE

4.9. MARKETING.

4.10. LIVRAISON / DISTRIBUTION.

Organisation.

Moyens matériels.

4.11. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE.

4.12. SYNTHESE DE LA SITUATION COMMERCIALE.

Notamment les avantages comparatifs.

Produits. Forces : Faiblesses : Recommandations :

Prix. Forces : Faiblesses : Recommandations :

Distribution. Forces : Faiblesses : Recommandations :

Communication. Forces : Faiblesses : Recommandations :

5. DIAGNOSTIC FINANCIER.

5.1. PRESENTATION, ORGANISATION ET MOYENS :

Documents à récupérer dans l'entreprise :

5.2. DEMARCHE DU DIAGNOSTIC FINANCIER :

5.2.1 Analyse financière de l'activité et des performances.

5.2.2 Analyse des bilans (3 derniers exercices).

5.2.3 Établir les tableaux de flux.

5.2.4 Utiliser les ratios.

Les classes des ratios à présenter et à analyser : Structure financière.

- Liquidité. Rendement. Rentabilité. Gestion ou activité. Endettement.

5.2.5 Établir une synthèse de points forts et faibles :

5.2.6 Pronostics et Recommandations :

Perspectives d'évolutions :

Recommandations :

6. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES.

Horaire et volume de travail effectué.

6.1. ORGANISATION et ORGANIGRAMME.

Organigramme.

Profil du patron,

Activités sous-traitées

6.2. REPARTITION DE L'EFFECTIF.

L'entreprise emploie.

6.3. PRODUCTIVITE.

Un ratio C.A / personne.

Commentaires de l'expert :

6.4 SITUATION SOCIALE.

6.4.1. Niveau et mode de rémunération. Incitants à la qualité et/ ou la productivité ?

6.4.2. Politique de promotion.

6.4.3. Absentéisme.

6.4.4. Motivation du personnel.

6.4.5. Climat et conditions de travail.

6.4.6. Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise.

6.5. NIVEAU DE FORMATION.

6.5.1. Description du niveau actuel de qualification (par catégories).

6.5.2. Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)

6.6. SYNTHESE SUR LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES.

Force :

Faiblesses :

7. DIAGNOSTIC DE LA PRODUCTION :

La Société exploite Site(s) de fabrication, situé(s) à :

7.1. LES PRINCIPAUX PRODUITS FABRIQUES ET LEUR CARACTERISTIQUES TECHNIQUES.

Commentaires de l'expert sur les produits.

7.2. MATIERES PREMIERES ou INTRANTS.

Principales matières ou intrants	Quantité	Coût d'achat unitaire	Fournisseurs et localisation	Modalités d'approvisionnement

Effort déjà fait pour réduire le coût de ces matières.

Degré de dépendance vis à vis des fournisseurs.

Problèmes majeurs d'approvisionnement.

Commentaires de l'expert: notamment sur la qualité, les prix et les stocks :

Forces : Faiblesses :

7.3. PROCESS DE PRODUCTION

Commentaires de l'expert sur le process :

Forces : Faiblesses :

7.4. EQUIPEMENTS DE PRODUCTION:

Installations de service (traitement d'eau...) :

Commentaires de l'expert sur les équipements de production :

Notamment sur l'adéquation de l'équipement aux produits à fabriquer.

Points forts des équipements : Points faibles des équipements

7.5. IMPLANTATION DES ATELIERS et FLUX.

7.5.1. Schéma avec représentation des flux (facultatif).

7.5.2. Affectation des surfaces au sol (facultatif) –données quantitatives.

Commentaires de l'expert sur l'implantation :

7.6.1. Organisation et personnel affecté à la maintenance

7.6.2. Dossiers de la maintenance

7.6.3. Équipement pour la maintenance (atelier ?)

Commentaires de l'expert sur la maintenance :

7.7. GESTION ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION

7.7.1. Planification et suivi de la production

Saisies des données:

7.7.2. Indicateurs disponibles.

Commentaires de l'expert sur l'organisation de la production :

7.8. QUALITE et REBUTS.

Contrôles de qualité exercés

Données qualitatives et quantitatives

Commentaires de l'expert sur la qualité :

7.9. PROBLEMES DE POLLUTION – ENVIRONNEMENT – HYGIENE – SECURITE.

7.9.1. Problèmes internes.

7.9.2. Respect de l'environnement.

Commentaires de l'expert sur les problèmes de pollution :

7.10. CALCUL DES PRODUCTIONS EFFECTIVES.

	EXERCICES		
	N - 1	N	Prévu. N + 1
Produit n° 1			
Produit n° 2			

Commentaires de l'expert :

Notamment: niveau de production par rapport à la capacité de production.

7.11. ESTIMATION DU COUT TOTAL DE PRODUCTION en D.A.

Évaluation du coût de production par produit.

7.12. Comparaison internationales.

A inséré dans le tableau de benchmarking :

Commentaires de l'expert :

8. DIAGNOSTIC DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT :

	EN COURS :	PREVUS :
	faits par qui?	à faire par qui ?
	avec quels moyens?	montants requis.
	ayant porté quels fruits ?	résultats escomptés.
		dans quels délais ?
Nouveaux produits		
Nouveaux équipements de production (ou rénovations)		
Nouvelles technologies ?		
Nouveaux outils informatiques.		
(Nouvelles).		
Certification de Qualité.		
Formation :		
Recrutement(s)		
Autres :		

Commentaires de l'Expert :

9. DIAGNOSTIC DE LA FORMATION :

Tableau des besoins prioritaires en formation identifiés

(À renseigner et à développer si opportun en annexe)

*	Type(s) de formation(s)	(1)	Thèmes	Objectif(s)	Population cible	Effectifs prévus	Durée estimée	Prévision date
01								
02								

* Classement par ordre d'intérêt.

(1) Par ordre d'importance.

10. RESUME DES ANALYSES, CONCLUSIONS ET RECOMMADATIONS.

10.1 Analyse environnement interne de la PME

Fonction	Forces	Faiblesses
Organisation		
Système d'information		
Ressources humaines		
Production		
Commerciale		
Finance		

10.2 Analyse environnement externe de la PME.

Fonction	Opportunités	Menaces
Organisation		
Système d'information		
Ressources humaines		
Production		
Commerciale		
Finance		

10.3 Commentaires de l'expert :

11. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET PLAN DE MISE A NIVEAU :

➤ Identification des créneaux-marché porteurs :

➤ Recommandations pour la mise à niveau de l'entreprise :

➤ Élaboration de fiches –projets détaillées :

➤ Identification d'un plan promotionnel :

Pour la PME.

Pour le cabinet d'expertise et de conseil.

Lu et approuvé le, ...

Lu et approuvé le, ...

Rapport final validé le, ...

Rapport final validé le, ...

Nom, signature et cachet de la PME.

Nom, Signature et cachet du cabinet
d'expertise et de conseil

Annexe 2 : compte de résultat

DÉMARCHE DU DIAGNOSTIC FINANCIER

ANALYSE FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ ET DES PERFORMANCES

COMPTE DE RESULTAT

LIBELLE	2017	2016	2015
Ventes et produits annexes	8 593 225,20	16 158 838,90	1 405 434,60
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	8 593 225,20	16 158 838,90	1 405 434,60
Achats consommés	-5 011 491,53	-13 323 751,08	-895 918,05
Services extérieurs et autres consommations	-17 765,78	-30 928,32	-2 345,92
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-5 029 257,31	-13 354 679,40	-898 263,97
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 563 967,89	2 804 159,50	507 170,63
Charges de personnel	-1 605 806,12	-836 765,55	-311 814,53
Impôts, taxes et versements assimilés	-133 908,94	-340 265,34	-45 630,94
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 824 252,83	1 627 128,61	149 725,16
Autres produits opérationnels	491,16		0,40
Autres charges opérationnelles	-77 261,31	-49 000,12	-1,56
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-524 547,00	-27 079,77	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1 222 935,68	1 551 048,72	149 724,00
Produits financiers	600,00		
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER	600,00		
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 223 535,68	1 551 048,72	149 724,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 594 316,36	16 158 838,90	1 405 435,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-7 370 780,68	-14 607 790,18	1 255 711,00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 223 535,68	1 551 048,72	149 724,00
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 223 535,68	1 551 048,72	149 724,00

Annexe 3 : la liste des fournisseurs

FOURNISSEURS ET TYPE DE MATIERES

FOURNISSEUR	TYPE DE MATIERE / FOURNISSEUR	MT HT	MT TTC
MAZROUR ANIS	PIEDS DROIT METALLIQUE, MARTEAU ELECTRIQUE, POCHE, BROUETTES, TALOCHE, FILS A POMPE, ECHAFAUDAGE ACIER, CITERNE D'EAU, VIBREUR SKW	407 200,00	1 024 498,43
SARL EL MHIR	SABLE, GRAVIER	244 160,10	288 541,35
SARL LES PIERRES BLANCHES	GRAVIER	168 240,00	198 809,21
SARL SOCOBOIS	BOIS BLANC	384 615,41	450 000,03
SARL PEINTURE MIDY	PEINTURE	1 201 179,69	1 405 380,24
SNC HAMOUDI BOUALEM ET FILS	CARRELAGE GRANITO	338 400,00	399 884,00
SPA GICA	CP-CEM II/A 42,5 SAC	214 487,00	250 949,79
EURL DAYAD PLAST	TUBE PVC	427 600,00	500 292,00
SARL SANITARY LUXE	MELANGEUR BAIN DOUCHE FLAMANT, MELANGEUR LAVABO, DOUCHETTE D'ABLUTION, VANE D'ARRET	254 253,76	298 451,90
SARL TANUFLI	CABLE TORSADE, CABLE VGV, DIJONCTEUR, CUIVRE NU 35MM2/10135000	170 940,20	200 000,04
SNC AIDJ ET CIE	PLATRE, POINTE DE PARIS, PRISES, ROULEAU, PEINTURE, CIMENT COLLE, TUBE DURCISSEUR, BROSE, CHALUMEAU ABDO, CHAUX HYDRATEE, CLE A MOLETTE, ECRU SIMPLE, ESCABEAU, FIL D'ATTACHE	337 846,61	399 239,54
HAMOUDI BAH	BUSE, DIAMETRE 400, 300, PARPAING N° 10, 20, 15	500 000,00	585 000,00
SARL FACIAMO	PAIENCE 20/50, DALE DE SOL	385 298,76	450 800,00
TOTAL		5 034 221,53	6 451 846,53

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	4
Chapitre 1 : la mise à niveau des PME	7
Introduction	8
Section 1 : Généralités sur les PME	9
1. Concept de la PME.....	9
2. Rôle économique de la PME.....	10
2.1. Contribution de la PME à la création d'emplois et à la résorption du chômage	10
2.2. Contributions au développement des exportations	10
2.3. Contribution au produit intérieur brut et au revenu	11
3. Les atouts de la PME	11
3.1. L'adaptabilité.....	11
3.2. Concentration de l'effort (spécialisation)	12
3.3. Circulation rapide de l'information	12
3.4. L'aptitude à assurer l'intégration économique.....	12
3.5. L'aptitude à favoriser l'innovation	12
Section 2 : la stratégie de mise à niveau	13
1. Définition de la mise à niveau	13
2. Les objectifs de la mise à niveau.....	14
2.1. Les objectifs au niveau macro	14
2.2. Les objectifs au niveau méso.....	14
2.3. Les objectifs au niveau micro.....	15

3. Les programmes de mise à niveau	16
3.1. Programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration	16
3.2. Le programme Euro- Développement PME/PMI (conçue pour les PME privées)	16
3.3. Programme national de mise à niveau de la PME	16
3.4. Le programme algéro-allemand "Développement économique durable «GTZ »	17
3.5. Le programme PME II d'appui aux entreprises algériennes (Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication)	18
4. Le processus de mise à niveau.....	19
4.1. Le processus de mise à niveau des PME.....	19
4.1.1. Diagnostic stratégique global	20
4.1.2. Sélection des stratégies appropriées	21
4.1.3. Formulation du plan de mise à niveau	21
4.1.4. Exécution et suivi du plan de mise à niveau	21
4.2. La mise à niveau de l'environnement.....	22
4.2.1. La mise à niveau de l'environnement financier et bancaire	22
4.2.2. La mise à niveau de L'environnement institutionnel et de l'environnement fiscal	23
4.2.3. La mise à niveau de l'environnement infrastructurel.....	23
Chapitre 2 : Le diagnostic stratégique.....	26
Introduction	27
Section 1 : le diagnostic externe.....	28
L'analyse de l'environnement macro économique	28
1.1. L'environnement politique.....	28
1.2. L'environnement économique.....	28
1.3. L'environnement socioculturel.....	29
1.4. L'environnement technologique	29
1.5. L'environnement écologique	29
1.6. L'environnement l'égal	29
2. L'analyse du secteur	30
2.1. L'analyse de la demande	30
2.2. L'analyse de l'offre.....	30
2.3. L'analyse des groupes stratégiques.....	30
2.4. L'intensité concurrentielle	31
2.4.1. La rivalité entre concurrents directs	31

2.4.2. Le pouvoir de négociation des clients	31
2.4.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs	32
2.4.4. La menace des nouveaux entrants	32
2.4.5. La menace des produits de substitutions.....	33
Section 2 : Le diagnostic interne	33
1. Définition du diagnostic interne	33
2. L'analyse fonctionnelle	34
2.1. Fonction de production	34
2.2. Fonction commerciale	34
2.3. Fonction d'approvisionnement	35
2.4. Fonction comptabilité /finance	35
2.5. Fonction ressources humaines.....	35
2.6. Fonction management	36
2.7. <i>Recherche et développement</i>	37
3. L'analyse des ressources et compétences	37
3.1. Ressources financières.....	37
3.2. Ressources physiques	37
3.3. Ressources humaines	38
3.4. Ressources organisationnelles.....	38
3.5. Ressources technologiques	38
3.6. Réputation	38
4. La chaine de valeur	39
5. analyse SWOT	39
Chapitre 3 : Rapport du diagnostic de mise à niveau : PME ALPHA CONSTRUCTION (BTPH)	42
Introduction	43
Section I : présentation de la PME ALPHA CONSTRUCTION	44
1. Fiche d'identité de la PME : ALPHA CONSTRUCTION	44
2. Profil du dirigeant principal	44
3. Bref historique de la PME	45
4. Vision du manager	45
Section 2 : Diagnostic stratégique global	46

1. Diagnostic interne.....	46
1.1. Diagnostic du management	46
1.1.1. La politique générale.....	46
1.1.2. Les relations hiérarchiques	46
1.1.3. La Communication	46
1.2. Diagnostic des ressources Humaines	47
1.2.1. Horaire et volume de travail effectué.....	47
1.2.2. Organisation et organigramme	47
1.2.3. Activités sous-traités	47
1.2.4. Répartition de l'effectif	47
1.2.5. Le recrutement des effectifs et leur évolution.....	47
1.2.5.1. Analyse de l'évolution des effectifs et commentaires sur les points essentiels (départs / arrivées)	48
1.2.6. Productivité du personnel	48
1.2.7. Niveau et mode de rémunération.....	49
1.2.8. Politique de promotion	49
1.2.9. Motivation du personnel	49
1.2.10. Climat et conditions de travail	49
1.2.11. Description du niveau actuel de qualification (par catégories)	50
1.2.12. Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)	50
1.2.13. Chômage et intempéries.....	50
1.3. Diagnostic de la fonction commerciale	51
1.3.1. Décomposition des ventes (chiffres d'affaires) par produits.....	51
1.3.2. Principaux clients.....	52
1.3.3. Organisation commerciale.....	52
1.3.4. Marketing.....	54
1.3.5. Livraison / distribution.....	55
1.4. Diagnostic du système d'information.....	56
1.4.1. Caractéristiques générales	56
1.4.1.1. Système d'information.....	56
1.4.1.2. Informatisation	57
1.5. Diagnostic financier	58
1.5.1. Démarche du diagnostic financier	58

1.5.2. Analyse financière de l'activité	58
1.5.2.1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	58
1.5.2.2. Détermination de la capacité d'autofinancement	60
1.5.2.3. Analyser l'évolution de la CAF	60
1.5.2.4. La consommation.....	61
1.5.2.5. Valeur ajoutée	62
1.5.2.6.L'excédent brut d'exploitation.....	63
1.5.2.7.Le résultat à répartir	64
1.5.2.8.Analyse des bilans (3 derniers exercices)	64
1.5.2.8.1. Les actifs non courants	65
1.5.2.8.2. Les actifs courants	66
1.5.2.8.3. Les passifs non courants.....	66
1.5.2.8.4. Les passifs courants	66
1.5.2.9.Le besoins en fond de roulement.....	67
1.5.1.10.Le fond de roulement net.....	67
1.5.1.11.La rentabilité brute	69
1.5.1.12.La rentabilité globale	69
1.5.1.13.Rentabilité financière	69
1.5.1.14.La Solvabilité	70
1.5.1.15.Recouvrement des créances	70
1.5.1.16.Le Crédit fournisseur	70
1.5.1.17.Le solde net de trésorerie.....	71
1.5.1.18.Diagnostic financier par la fonction score	71
1.6. Diagnostic de la production	73
1.6.1. Matières premières ou intrants.....	73
1.6.2. Processus de production	74
1.6.3. Equipements de production et maintenance.....	74
1.6.4. Implantation des ateliers.....	75
1.6.5. Gestion et organisation de la production.....	75
1.6.6. Saisie des données	75
1.6.7. Qualité et rebuts.....	76
1.6.8. Problèmes de pollution –environnement-hygiène et sécurité	76
1.6.8.1.Problèmes internes.....	76

1.6.8.2. Respect de l'environnement	76
1.6.9. Estimation du coût total de production	76
1.6.10. Comparaison internationale(Benchmarking)	77
1.7. Diagnostic de la formation.....	77
1.7.1. Cadre décideur.....	77
1.7.2. Chef de chantier	78
2. Diagnostic externe.....	78
2.1. Analyse PESTEL.....	78
2.1.1. Analyse de l'environnement politique	78
2.1.2. Analyse de l'environnement économique	79
2.1.3. Analyse de l'environnement socioculturel	79
2.1.4. Analyse de l'environnement technologique	79
2.1.5. Analyse de l'environnement écologique.....	80
2.1.6. Analyse de l'environnement légale	80
2.2. Diagnostic de l'état du marché de l'entreprise ALPHA CONSTRUCTION.....	81
2.2.1. Données sur le marché	81
2.2.2. Estimation de la part du marché.....	81
2.2.3. Le marché algérien du BTP	81
2.2.4. Le marché de BTP à Bejaia	82
2.4.5. État des lieux des entreprises algériennes	82
2.4.6. État de la concurrence.....	83
2.2.7. Données sur la concurrence par des Algériens ou des Étrangers.....	83
2.2.8. Benchmarking	85
2.2.9. Analyse SWOT.....	86
Section3 : Stratégie de développement et actions de mise à niveau	87
1. Stratégie de développement	87
2. Actions de mise à niveau	88
2.1.Poste 01 : Investissements immatériels	88
2.2.Poste 02 : Investissements matériels de production.....	88
2.3.Poste 03 : Les investissements équipements de démarrage	88
3. Financement des Actions de Mise à Niveau de la PME ALPHA CONSTRUCTION	89
3.1.Fiches des actions du poste 01.....	89
3.1.1. Récapitulatif des actions du poste 01.....	92
3.2.Fiches des actions du poste02.....	92
3.2.1. Récapitulatif des actions du poste 02.....	94

3.3.Fiches des actions du poste03.....	94
3.3.1. Récapitulatif des actions du poste 03.....	95
Conclusion	96
Conclusion générale.....	97
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	