

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERICIAESET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

De fin d'études en vue de l'obtention du diplôme

De master en sciences commerciales

Spécialité Management Marketing

Thème

Diagnostic global d'une station-service

Réalisée par : AKLIL Nadia

Dirigé par : Mr BATACHE Abderrahmane

Jury de la soutenance :

Année universitaire : 2017-2018

Remerciements

L'aboutissement de ce modeste travail a été possible grâce à l'intervention et le soutien de nombreuses personnes, par conséquent je tiens à saisir cette occasion afin de leur adresser mes profonds remerciements.

Toute ma reconnaissance et ma gratitude vont à Mr **BATACHE Abderrahmane**, mon encadreur. Pour l'énorme privilège qu'il m'a accordé en acceptant de m'encadrer, ainsi que pour ses conseils avisés, ses orientations et son soutien qui ont contribué à la concrétisation de ce travail.

Mes remerciements s'étendent également aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer mon travail.

Je tiens à remercier Mr **Kouchi**, mon encadreur au niveau de la station-service « Kouchi » de Blida, pour son soutien indéfectible, sa disponibilité et pour la confiance qu'il m'a accordée.

Je remercie également l'ensemble de mes professeurs qui ont contribué à ma formation, durant ces 2 dernières années, et m'ont prodigué leur savoir, ainsi que l'ensemble des individus qui ont contribué de près ou de loin à mon travail.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail

A ma famille et à mes ami(e)s

Sommaire

Chapitre 1 : Cadre théorique

Section 1 : Diagnostic d'entreprise	7
Section 2 : Les services publics marchands	18

Chapitre 2 : Diagnostic externe et commerciale

Section 1 : présentation de la station-service	22
Section 2 : Diagnostic de l'environnement externe de la station-service « Kouchi »	26
Section 3 : Diagnostic commerciale de la station-service « Kouchi »	34

Chapitre 3 : Diagnostic financier

Section 1 : l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la CAF.	49
Section 2 : l'analyse des bilans et l'équilibre financier.	56

Chapitre 4 : Diagnostic du management et de la production

Section1 : Diagnostic du management	68
Section 2 : Diagnostic des ressources humaines	71
Section 3 : Diagnostic de la production	77

Introduction générale

Le rapport de l'entreprise avec son environnement a complètement changé depuis le début des années 80. Avant cette date, l'évolution future de l'entreprise pouvait s'estimer assez bien par une analyse extrapolée de la situation initiale.

Aujourd'hui, cet environnement est beaucoup plus instable, non linéaire. Par conséquent, l'entreprise doit quotidiennement prendre rapidement des décisions importantes dans le feu de l'action. C'est là que l'expression « prends ton temps, mais fais ça vite » prend tout son sens ; cependant, il est possible de faire vite de façon stratégique et éclairée.

Le diagnostic d'entreprise est un temps d'arrêt qui, à terme, permettra à l'entreprise d'agir rapidement en tenant compte des multiples facteurs stratégiques, tant internes qu'externes. Evitera ainsi les prises de décision impulsives, aléatoires ou même irréfléchie qui pourraient générer une cascade d'effets néfastes pour la continuation et la survie de l'entreprise.

Le diagnostic mettra en lumière les changements qui peuvent affecter l'organisation tels que : l'innovation, les nouveaux procédés, la concurrence, la pénurie de main-d'œuvre, les habitudes de consommation et les enjeux environnementaux...l'entreprise pourra alors aller au-devant des événements.

Au même titre que l'humain qui se rend chez son médecin pour un bilan de santé, une entreprise se doit de prendre un temps d'arrêt pour analyser la situation. Le diagnostic d'entreprise permettra de faire le point sur l'état de santé de cette dernière. À travers cet état de la situation, les gestionnaires pourront orienter leurs stratégies et établir des priorités d'action en vue d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Problématique

Le diagnostic est une étape importante pour le management de l'entreprise d'où le développement du management stratégique à travers notamment le diagnostic interne et externe de l'entreprise.

Parmi les secteurs qui sont rarement étudiés dans ce sens on trouve le secteur public marchand à l'exemple des stations-services. À partir de là nous allons essayer de mettre en épreuve nos connaissances en matière de diagnostic en se basant sur le cas particulier d'une station-service.

Intérêt du sujet

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de ce thème, nous pouvons citer les suivants :

- Approfondir nos connaissances théorique et pratiques dans le domaine du diagnostic d'entreprise.
- Le diagnostic appliqué au cas d'une station-service est rarement étudié.
- La facilité d'accès à l'information.
- La proximité de la station-service.

Méthodologie de la recherche

Pour effectuer ce travail, nous avons adopté une démarche tantôt descriptive, tantôt analytique et normative.

Tout d'abord, pour encadrer théoriquement le champ de notre recherche, on s'est référé à une étude documentaire, fondée sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

- L'exploitation des travaux qui traitent les questions liées à la station-service, notamment à la gestion des stations, mais aussi les questions du diagnostic appliqué dans ce domaine d'activité.
- L'exploitation des travaux universitaires concernant le diagnostic des entreprises, des articles et revues publiés.
- Des textes juridiques portant sur l'organisation et la régulation de l'activité, paru sur le site officiel du ministre de l'énergie.

Pour la partie empirique de la présente recherche, nous avons tendu notre collecte d'information à diverses sources primaires et secondaires. Tout d'abord, en exploitant la documentation interne de la station-service « Kouchi » pour collecter des informations secondaires, pour ensuite procéder à une étude de terrain par observation et un entretien semi-directif avec le gérant de la station-service.

La confrontation des données empiriques aux données théoriques, nous permettra d'apporter des éléments de réponses à la problématique.

La structure du mémoire

Le plan de notre travail comporte quatre chapitres, chacun est subdivisé en sections :

- Le premier chapitre est consacré au cadre théorique, à s'avoir le diagnostic interne et externe de l'entreprise ainsi que les spécificités des services publics marchand.
- Le deuxième chapitre abordera l'analyse de l'environnement externe de la station-service notamment l'analyse PESTEL et d'étudier la fonction commerciale de celle-ci.
- Le troisième chapitre est consacré à l'analyse de la santé financière de la station.
- Le quatrième chapitre sera réservé au diagnostic du management, de la ressource humaine et de la production de la station-service.

Chapitre 1 :

Cadre théorique

Introduction au chapitre 1

L'entreprise n'est pas une entité qui vie en autarcie, elle entretient des relations permanentes avec son environnement, ce qui l'oblige à le surveiller en permanence en vue de s'adapter à ses changements.

D'où l'importance d'un processus d'analyse qui consiste à : identifier, évaluer et comparer les forces ainsi que les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles de ces concurrents. Ajouté à cela, l'analyse des évolutions probables de l'environnement, pour déterminer les conditions favorables (opportunités) ou défavorables (menaces) à l'action. Ce qui permettra de proposer les orientations stratégiques pouvant lui être utiles.

De ce fait, ce chapitre abordera d'une part la démarche à suivre pour élaborer un diagnostic (externe et interne) de l'entreprise, et d'autre part il permettra de définir les caractéristiques des services public marchand. Pour cela, Il est structuré en deux sections selon l'ordre suivant :

Section 1 : Diagnostic de l'entreprise.

Section 2 : les Services publics marchands.

Section 1 : Diagnostic de l'entreprise

Pour se développer, les entreprises doivent en permanence : s'adapter, faire évoluer leurs activités, remplacer ou renforcer leurs moyens, aménager leur structure, motiver leurs collaborateurs. Ces adaptations, pour être pertinentes et efficace, ne peuvent être menées qu'en respectant une démarche méthodologique rigoureuse, globale et cohérente. Le diagnostic constitue en ce sens un premier pas pour aboutir à cet objectif.

Le diagnostic d'entreprise a donc comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ce type d'approche permet notamment de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation et les ressources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité. ¹

Ainsi de nombreuses raisons peuvent conduire à un diagnostic : Mieux valoriser l'entreprise, augmenter sa rentabilité, recherche de croissance, stabilisation et gestion des risques, développer le portefeuille clients....

Le diagnostic a pour objectif de mettre en relief les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. ²

Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes. Il permet ainsi de prendre la photographie de l'entreprise, de la situer dans son environnement et d'agrandir toute ou partie de cette photographie. ³

Le diagnostic de l'entreprise repose sur deux approches complémentaires, **le diagnostic interne** de l'entreprise et **le diagnostic externe** de l'environnement de celle-ci. Cette démarche repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement. ⁴

1. Diagnostic externe

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès) ⁵

¹ MEIER O., « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, 2011. p.5.

² HAMDI K., « Diagnostic et redressement d'entreprise ». Ed Es-Salaam. Alger, 2005. p.11

³ KHELIFATI N., « Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise », Ed Berti, 1994. p.43.

⁴ PELLE P., « L'arbre de vie des stratégies d'entreprise », Edition ESKA, Paris, 2002. p. 155.

⁵ GERVAIS M., « stratégie de l'entreprise », Ed Economica, 2003. p.41

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse de secteur que l'on dénomme aussi l'analyse de l'industrie.¹

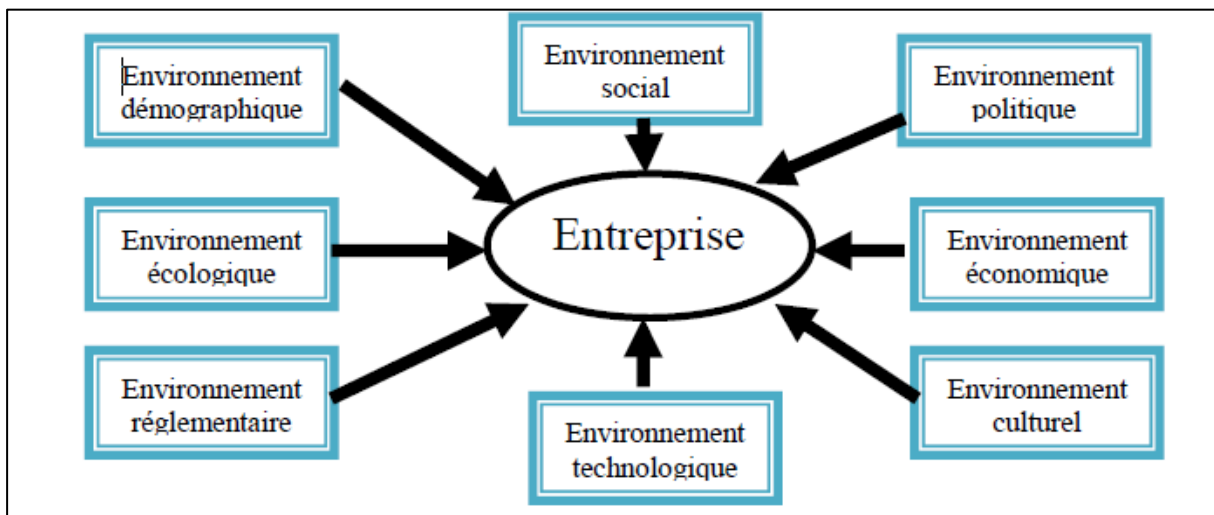
1.1. L'analyse de l'environnement global : L'analyse PESTEL

Il s'agit des facteurs globaux qui (dans une plus ou moins large mesure) ont un impact sur pratiquement toutes les organisations. Il est important d'identifier ces facteurs notamment ceux qui sont susceptibles d'avoir une influence spécifique sur certaines organisations.

La méthode PESTEL consiste simplement à rassembler une masse d'informations afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement. Les facteurs d'influences environnementales sont classés en quatre grandes familles représentées par les lettres PEST.²

L'analyse P.E.S.T devient P.E.S.T.E lorsqu'on ajoute l'Écologie. Enfin, on obtient P.E.S.T.E.L. lorsqu'un sixième axe, l'axe législation, vient se greffer à l'analyse.

Fig 1 : schéma les multiples facettes de l'environnement



Source : Stratégore, Politique générale de l'entreprise ,3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.p.96

¹ HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « Management, Stratégie et organisation »,6^{ème}ed, Vuibert, Paris,2006. p.81.

² ABATE R., DUCREUX J., KACHANAR N., « Le Grand Livre de la Stratégie », Ed d'organisation, Paris, 2009. p.337.

1.1.1. L'environnement politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisation, privatisation, etc.

La collecte d'information concernant l'environnement politique permet de connaître l'attitude des groupes de pression (syndicats, partis politiques, associations) vis-à-vis de l'entreprise.

1.1.2. L'environnement économique

L'analyse de cet environnement en évolution continue depuis l'ouverture de l'économie pourra orienter d'une manière significative la recherche de l'origine des contraintes et des opportunités pour l'entreprise. Cette analyse pourra porter sur :

- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit : Le revenus moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change... ; les exportations et/ou les importations du pays.
- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement ...

1.1.3. L'environnement socio-culturel

Il s'agit ici de l'évolution du mode de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Ainsi, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. Il s'agit d'étudier : les systèmes de croyance et de valeurs, les religions, les habitudes et coutumes, les ethnies éventuelles, les langues ...

1.1.4. L'environnement technologie

L'environnement technologique fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus cruelle de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Il s'agit ici d'analyser les systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'exploiter et d'accéder à l'information technique et technologique, de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et enfin de capitaliser et de développer le savoir-faire technologique.

1.1.5. L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement, à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bac à recyclage ou de compagnes écologiques anti-pollution ou d'incitation à économiser l'eau et l'électricité !

Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

1.1.6. L'environnement légal

La vie des entreprises est fortement influencée par le cadre juridique dans lequel elles opèrent. Ainsi, l'état réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cette interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

1.2. L'analyse de l'industrie

Le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou de gents ayant le même domaine d'activité ¹, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces. ²

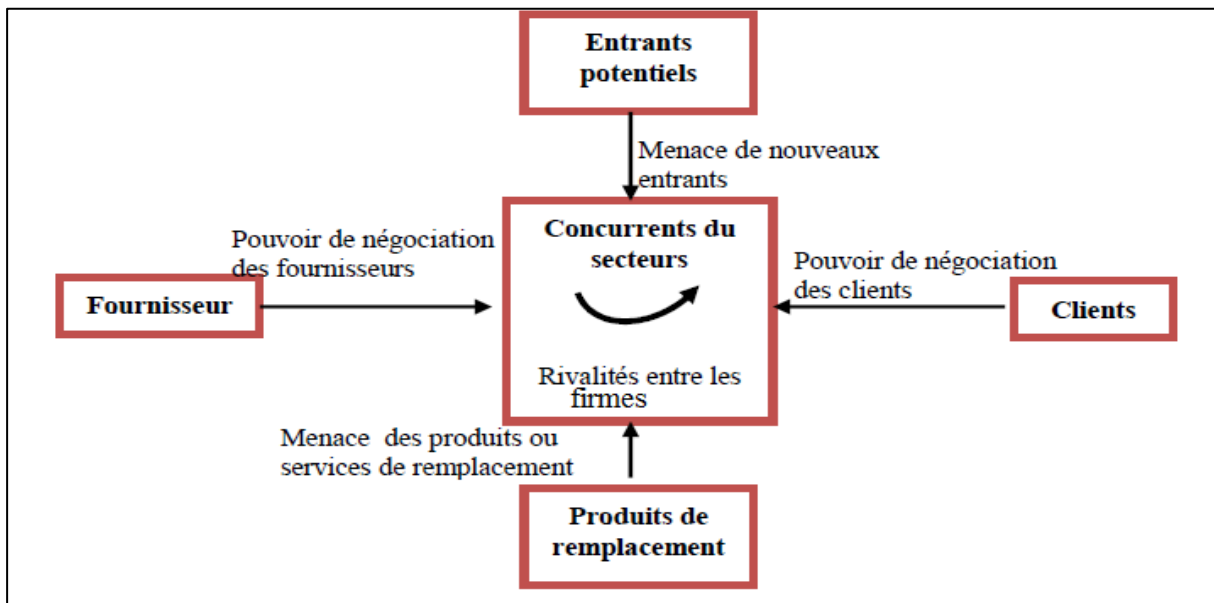
1.2.1. L'intensité concurrentielle : le modèle des 5 forces

Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par Michael Porter, consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie.

¹ MARMUSE C., « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^{ème} édit, Paris, 1996. p.240.

² HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., op.cit. p.80-99

Fig 2 : Les cinq forces de la concurrence d'un secteur



Source : Porter M. « L'avantage Concurrentiel », Inter Edition, Paris, 1986.p 15.

Ces cinq forces déterminent la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter et sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives. ¹

Cette démarche vise à situer l'entreprise dans son environnement et à mettre en évidence les menaces qui pèsent sur elle et les opportunités qu'elles pourrait saisir.

1.2.1.1. L'intensité de la rivalité entre les concurrents

Les entreprises présentes dans une industrie sont mutuellement dépendantes. L'intensité concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans des manœuvres pour renforcer sa position. Soit il déclenche une guerre des prix, soit il entraîne des coûts supplémentaires en tentant de relever le niveau de service ou de qualité ou en développant ses efforts de communication. ²

1.2.1.2. Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation se comprend en termes de degré de dépendance ; la relation de dépendance peut conduire à envisager toutefois différentes réponses possibles : tenter de l'éviter, de la gérer voire de développer l'interdépendance. ³

¹ PORTER M., « Choix stratégiques et Concurrence », Paris, Economica, 1982. p.4.

² ATAMER T., CALORI R., « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed, Dunod, 1993. p.134.

³ MARCHESNAY M., « Management stratégique ». Ed, Dunod, 1997. p.99.

Les clients essayent d'obtenir des réductions de prix, négociants des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au détriment de la rentabilité de l'activité et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients du secteur. ¹

1.2.1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir de négociation à l'égard des firmes d'un secteur, ils ont de ce fait la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, si ce dernier est incapable répercuter dans ses prix les hausse des coûts. Les fournisseurs peuvent exercer une pression considérable lorsqu'ils sont en situation de quasi-monopole ; ils ont alors la possibilité d'exiger leurs conditions.

1.2.1.4. La menace des nouveaux entrants

Evaluer la pression exercée par les nouveaux entrants potentiels revient à examiner les barrières à l'entrée dans le secteur. Le risque d'entrée de nouveaux concurrents dépend aussi de l'attrait de l'industrie et des réactions probables des entreprises présentes. Ces conditions déterminent un « prix de seuil » à l'entrée. En conséquence, la probabilité d'entrée dans un secteur dépend du nombre d'entreprises susceptibles de payer ce prix de seuil et possédant des compétences ou des actifs transférables au secteur visé. ²

1.2.1.5. La menace de prestation de substitution

Les produits de substitution permettent de remplir les mêmes fonctions ou de satisfaire les mêmes besoins pour les consommateurs actuels mais reposent, pour l'essentiel, sur le développement de technologies différentes. la pression des prestations de substitution sera d'autant plus forte que le ratio prix/performance leur sera favorable, que les coûts de changement de produits et/ou de service seront faibles et que la propension des clients à accepter les substituts sera forte. ³

¹ GERVAIS M., « Contrôle de gestion et Planification de l'entreprise » Ed Economica, 1989. p.112.

² ATAMER T., CALORI R. op.cit. p.139.

³ BRECHET J.P., « Les dilemmes du diagnostic stratégique, in : Les stratégies d'entreprise », Ed : Cahiers Français, 1996. p.37.

1.2.1.6. Rôle de l'Etat et du hasard

PORTER a pu dans son ouvrage paru en 1993, d'identifier d'autres facteurs qu'il faut prendre en considération lors de l'identification de l'environnement de l'entreprise et de leur avantage, deux facteurs ont une influence importante sur l'environnement à savoir le hasard et l'Etat.¹

Il entend par le hasard « des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements » comme les guerres.

1.2.2. Les groupes stratégiques

Les groupes stratégiques réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont similaires, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

L'analyse de la concurrence au sein des groupes stratégiques apparaît comme une étape indispensable du diagnostic externe.

Parmi les questions qu'il convient d'aborder pour chacun des principaux concurrents actuels et potentiels de l'entreprise : Quels sont les objectifs ? Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ? Quelle est sa stratégie ?

Les questions sur les capacités de la concurrence : forces et faiblesses fonctionnelles (marketing, production, organisationnelles, financières, humaines ...) ? les capacités de croissance et l'évolution de sa propre entreprise ?

2. Diagnostic interne

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous avons fait cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et ses compétences distinctives.²

¹ PORTER M., « l'avantage concurrentiel », Ed Inter, 1993. pp.137-139

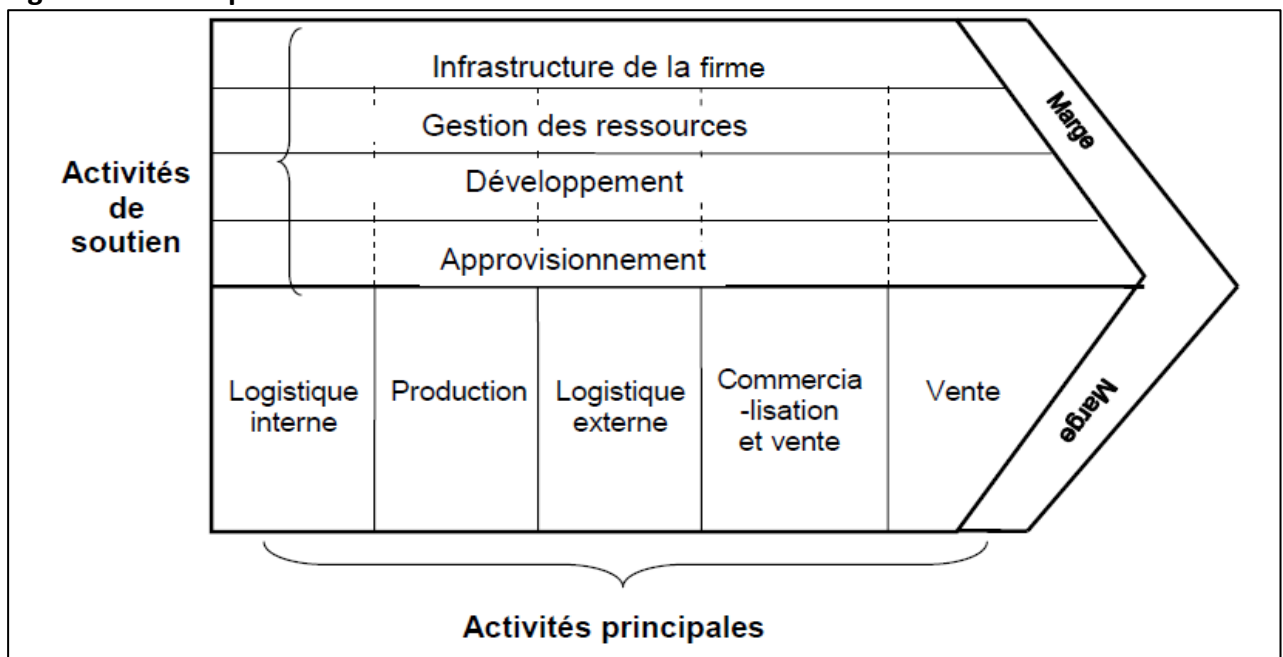
² GERVAIS M., op.Cit.p.44.

2.1. La chaîne de valeur

D'une manière générale, les organisations s'attachent à développer la valeur proposée à leurs clients. Elles doivent comprendre comment cette valeur est créée ou perdue par une revue détaillée de leurs forces et faiblesses, notamment au travers des activités qu'elles développent. Afin de les aider dans ce sens, PORTER a développé le concept de la chaîne de valeur¹, le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit.

Pour Fulconis « la chaîne de valeur permet d'examiner et de décomposer de façon systématique toutes les activités, distinctes mais interconnectées, qu'exercent une entreprise, ses clients et ses fournisseurs et qui donne naissance à la valeur »²

Fig 3 : Schéma représentant la chaîne de valeur



Source : Porter M., « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1999. p 53.

Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types :

2.1.1. Les activités primaires (principale)

Ces activités assurent la production du bien ou du service.

- **La production** qui utilise les matières premières et les composants pour réaliser le bien ou le service dans ce but, elle met en œuvre des activités de transformation des moyens de production comme le fonctionnement des machines, l'emballage, et l'entretien des équipements.
- **La logistique interne et externe** qui concerne la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc.

¹ PORTER M. op .Cit.p.46.

² FULCONIS F., « les structures en réseaux : nouvelles forme de concurrence ? », Krafft Le processus de concurrence, Ed Economica, Paris, 1999. p.27.

- **La commercialisation et les ventes** qui organisent les moyens par lesquels les produits ou services vont être proposés aux clients ou aux usagers. Les objectifs concernent la conquête du marché, c'est-à-dire qu'il faut découvrir, gagner et développer une clientèle. Cette activité comprend notamment la vente, les réseaux de distribution et les services de communication associés.
- **Les services** qui ont pour vocation de maintenir et de développer la valeur du produit, cela concerne les activités de service après-vente, de réparation et d'installation.

2.1.2. Les activités de soutien

Elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

- **Les approvisionnements** : concernent les processus d'acquisition des ressources qui interviennent dans la production des biens et des services
- **Le développement technologique** : toutes les entreprises s'appuient sur une ou plusieurs technologies pour les activités de production, il peut s'agir d'actifs tangibles, de procédures plus ou moins formalisées, de règles de décision plus ou moins automatisées.
- **La gestion des ressources humaines** : cette activité influence l'ensemble des activités primaires. Cela comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus. Dans les organisations actuelles, dont l'avantage compétitif repose sur les connaissances, les individus constituent une ressource qu'il s'agit de développer car elle est spécifique, difficilement imitable et pouvant être valorisé par la production de bien et de service. ¹
- **L'infrastructure** : concerne les systèmes de financement, de planification, de contrôle de qualité qui ont un impact sur les activités primaires. Cela comprend également les routines et les processus qui coordonnent les activités et participent au développement de la culture organisationnelle.

2.2. Les ressources et les compétences

Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peuvent mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération détermine l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise. ²

Cette analyse permet de comprendre pourquoi dans un même secteur, grâce à des conditions concurrentielles identiques, et avec des stratégies comparables, certaines entreprises réussissent là où d'autres échouent.

¹ FARASTIE D., « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion n°103, 1995. p.44.

² THIETART R.A., XUEBER J.M., « Stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Ed Dunod, Paris, 2005. p.37.

2.2.1. Les ressources

Les ressources peuvent être tangibles ou intangible. On doit distinguer dans le diagnostic quatre types de ressources :

- **Les ressources immatérielles** : L'image, la réputation de l'entreprise, la clientèle, les brevets, ... etc. Par nature intangibles, donc moins visibles que les autres ressources.
- **Les ressources humaines** : Elles doivent être analysées quantitativement (effectifs, pyramide des âges...), mais aussi en terme qualitatifs (flexibilité, possibilité de redéploiement, adaptation des compétences individuelles et collectives aux marchés et aux stratégies).
- **Les ressources financières** : Sources de financement de court terme et de long terme (banques, fournisseurs, actionnaires, pouvoir publics...)
- **Les ressources physiques** : Equipement, installations, bâtiment, etc. Ce sont des ressources tangibles en général peu flexibles et donc facteurs de risques. Il ne faut pas omettre d'intégrer dans l'analyse les matériels de fabrication mais aussi de traitement de l'information (ordinateur, réseaux).

L'évaluation de chaque ressource peut se faire par rapport à deux critères qui sont :

- **Sa valeur pour le marché** : l'évaluation de la valeur d'une ressource dépend de sa capacité à créer une différence pour les clients ainsi, une localisation exceptionnelle du point de vente constitue une ressource physique qui procure un avantage concurrentiel.
- **Son exclusivité pour l'entreprise** : une ressource technologique qui se traduit par la détention de brevets constitue un atout dans la mesure où son caractère unique est protégé de la concurrence. La pérennité de l'avantage concurrentiel d'une ressource dépend de sa rareté et de sa substituabilité.

Une ressource sera considérée comme stratégique quand elle est source de valeur, rare, peu imitable, peu substituable et donc génératrice d'un avantage concurrentiel. ¹

2.2.2. Les compétences

Les compétences désignent des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif. Elles reposent sur les « routines ». Les compétences résultent d'un apprentissage collectif, elles dépendent des capacités de l'entreprise à développer un apprentissage organisationnel interne. Alors que les ressources sont des « stocks » qui traduisent ce que l'entreprise sait faire, les compétences constituent des « flux » qui indiquent ce qu'elle sait faire. ²

¹ HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « Management, Stratégie et Organisation », Ed Vuibert. p.110.

² J HELFER.P., KALIKA M., ORSONI J., op-cit, p.102.

Nous pouvons distinguer quatre catégories de compétences :

- Certaines compétences sont d'ordre général, relativement classique en management ; elles portent sur la capacité à gérer correctement les processus de finalisation, d'organisation, de contrôle et d'information.
- D'autres sont spécifique aux fonctions et métiers de l'entreprise elles sont qualifiées d'intra-fonction ou intra-service.
- Les troisièmes concernent la gestion de la transversalité tant interne qu'externe. Il s'agit là de compétences plus difficiles à maîtriser car inter fonctionnelles ou interentreprises.
- Les compétences intra-entreprises sont déterminantes dans l'élaboration de nouveau produit qui requiert une coordination RD / Marketing, dans la gestion d'une relation client efficace.

Section 2 : les services publics marchands

Un service public se définit comme suit « toute activité destinée à satisfaire un besoin d'intérêt général et qui, en tant que telle, doit être assurée ou contrôlée par l'Administration, parce que la satisfaction continue de ce besoin ne peut être garantie que par elle ».¹

Nous pouvons distinguer deux catégories :

- **Les services publics non marchands** : correspondant à des biens collectifs purs : l'accès est gratuit, la production est financée par l'impôt et l'usage s'impose à tous.
- **Les services publics marchands** : qui font l'objet de notre étude.

1. Définition des services publics marchands

C'est un type particulier des services publics dont la consommation respecte le principe de non-rivalité mais qui a la possibilité d'être rendu excluable, c'est-à-dire :

- La consommation par une personne n'empêche pas celle d'autres personnes
- L'utilisation peut être réservée seulement aux personnes prêtes à payer le prix requis

2. Les caractéristiques des services publics marchands

On peut faire ressortir quatre caractéristiques des services publics marchands, selon :

- 2.1. **Le type de consommation** : pour ce type de service la consommation est facultative, contrairement au service public non-marchand où la consommation est obligatoire telle que l'école, vaccination.
- 2.2. **Le mode d'accès** : l'accès n'est pas gratuit, l'utilisateur doit payer pour bénéficier du service (exemple transports collectifs). Le prix d'accès est réglementé par l'état.
- 2.3. **Le mode de financement** : le service marchand est financé par les recettes perçues auprès des usagers. C'est à dire que l'utilisation est réservée uniquement aux contribuables.
- 2.4. **La gestion** : pour ce type de service la propriété revient à l'état. Cependant la gestion peut être dans certains cas, confiée à une tierce. C'est le cas : des stations-services en Algérie.

¹ GUILLIEN R.J, « Lexique des termes juridiques », Dalloz, 15^{ème} édition, 2005.

Conclusion au chapitre 1

Analyser l'environnement d'une industrie, d'un marché ou d'une entreprise est un défi à relever : il peut être assez complexe mais très utile à réaliser.

Pour dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et les opportunités de l'environnement, le diagnostic doit comprendre deux aspects : interne et externe.

L'aspect interne s'agit d'analyser la chaîne de valeur de l'entreprise. Le diagnostic porte aussi sur les ressources et les compétences de cette dernière.

Alors que pour l'aspect externe, l'analyse porte sur l'environnement globale et le microenvironnement de l'entreprise.

Les services publics marchands, quant à eux, sont à mi-chemin entre les services privés et les services publics non marchands. C'est des services qui revient à l'Etat mais réservés uniquement aux contribuables, qui payent un contre parti.

Chapitre 2 :

Diagnostic externe et
diagnostic commerciale

Introduction au chapitre 2

Le rôle de l'environnement est déterminant dans l'activité des distributeurs de carburants, et ceci dans la mesure où il en conditionne le développement et parfois même la survie des stations-services.

En Algérie les stations-services évoluent dans un contexte de plus en plus difficile. Dans le cadre de notre étude, nous avons essayé d'analyser les opportunités et les menaces qui s'observent non seulement au niveau des marchés, mais aussi au niveau économique, légale, politique et social, tout en mettant l'accent sur la politique commerciale de la station-service « Kouchi ».

Dans ce chapitre, nous tenterons d'analyser les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur la station-service. Et enfin, nous terminerons par une analyse de sa fonction commerciale.

Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en trois sections :

Section 1 : Présentation de la station-service

Section 2 : Diagnostic de l'environnement externe de la station-service « Kouchi »

Section 3 : Diagnostic commerciale de la station-service « Kouchi »

Section 1 : Présentation de la station-service

La station-service « Kouchi » à gérance libre, dite GL est construite sur un terrain vague au centre de la ville de Blida, située plus exactement au 88, Avenue Kritli Mokhtar. Son chiffre d'affaire est estimé à 239 116 552 Da en 2017. Elle dispose d'un effectif total de 12 employés.

1. Aperçu historique

A l'indépendance de notre pays, l'ensemble des stations-services était aux mains des multinationales, et une bonne partie de ces points de ventes était gérée par des Algériens.

Au départ des gérants français, la succession a été majoritairement prise par des moudjahidine. Cette situation a perduré jusqu'à l'avènement de la souveraine procédure de nationalisation des hydrocarbures en 1971.

La prise en charge par SONATRACH des stations-services a duré jusqu'à la création de NAFTAL en 1982 et ce, dans le cadre de l'opération de restructuration des grandes entreprises publiques.

L'entreprise commerciale NAFTAL est spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers par le biais de réseaux des stations-services dont on distingue quatre types :

- **Les points de vente agréés (PVA)** : Ils ont été créés par des investisseurs privés qui en sont propriétaire à part entière.
- **Les revendeurs ordinaires (RO)** : Ces stations-services sont souvent antérieures à 1970. Seules leurs installations reviennent à NAFTAL.
- **Les stations-services en gestion directe (GD)** : Elles sont édifiées par Sonatrach ou NAFTAL. Leur gérance est assurée uniquement par NAFTAL.
- **Les stations- service en gérance libre (G L)** : Remontant à l'ère coloniale, c'est la catégorie la plus ancienne opérant dans le domaine de la distribution. La plus grande partie a disparu pour des raisons sécuritaires et d'utilité publique.

La station- service à gérance libre dites GL-KOUCHI, est originaire de la compagnie africaine des raffineries (Afric Raffi BERYLE) dont le défunt **Kouchi Ali** comptait parmi ses employés. En 1967 devenait gérant jusqu'à son décès en Mai 1999.

Cette compagnie pétrolière étrangère a été nationalisée et indemnisée par le trésor public pour devenir un bien de l'Etat. Cette dernière a accordé un droit de jouissance à l'entreprise NAFTAL issue de la Sonatrach afin que soit menée à bien la stratégie de développement intégré prônée.

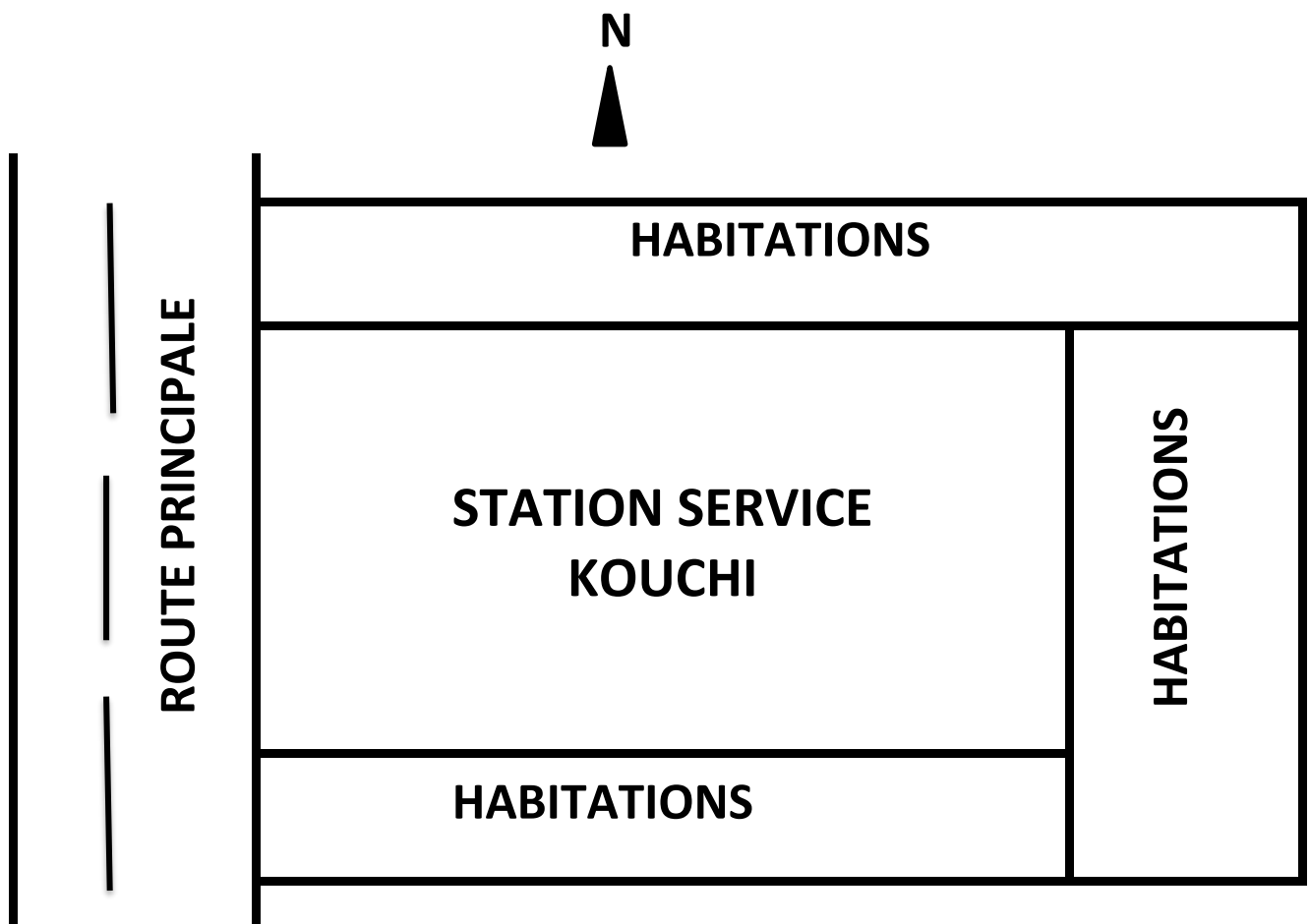
Et depuis 1999, la gérance a été transférée au profit du fils du défunt le fait, qui figurait parmi les « ayants droit » comme le prévoit la réglementation, stipulait dans le contrat de la location gérance NAFTAL.

2. Localisation géographique de la station

La station-service « Kouchi » se trouve dans le centre de la ville de Blida sur l'Avenue Kritli Mokhtar, Wilaya de Blida et délimitée :

- Au Nord par : des habitations
- Au Sud par : des habitations
- A l'Ouest par : une route principale
- A l'Est par : des habitations

Plan de localisation de la station-service « Kouchi »



3. Activité de la station

La station-service assure uniquement la vente des produits réceptionnés (carburants, lubrifiants, produits d'entretiens, ...) en l'état sans aucune transformation ou modification. Elle n'assure que leurs distributions aux usagers. De plus elle assure d'autres activités secondaires à savoir la vidange et le graissage des véhicules, la vente des bouteilles de gaz en l'état.

4. Objectifs de la station

La station poursuit un certain nombre d'objectifs notamment :

- L'achat et la vente des produits pétroliers ;
- La réalisation du profit ;
- L'accroissement et l'épanouissement de la station ;
- La satisfaction de la clientèle et l'augmentation du nombre de clients.

Section 2 : diagnostic de l'environnement externe de la station-service « Kouchi »

Comme toute entreprise, la station-service « Kouchi » n'est pas une entité isolée du milieu dans lequel elle évolue. Bien au contraire elle s'intègre dans un environnement très concurrentiel, ce qui l'oblige à s'adapter en permanence.

La station-service peut être influencée par son environnement de manière positive ou négative, ce qui lui permet de dégager des opportunités ou des contraintes. Afin de les identifier nous pouvons nous inspirer du modèle de P.E.S.T.E.L. (l'environnement politique, l'environnement économique, l'environnement socioculturel, l'environnement technologique, l'environnement écologique, l'environnement légale).

1. L'environnement politique

L'activité des stations-service dépend des politiques suivantes :

- Le programme de NAFTAL pour la promotion de l'utilisation des carburants propres, ainsi NAFTAL prévoit la commercialisation du GPL dans 1 000 stations-services en vue de porter la couverture nationale du réseau des pompes à essence équipées pour le GPL à 37 %, et une réalisation de 30 nouvelles stations-services exclusivement dédiées au GPL.
- L'élaboration de NAFTAL d'un plan d'extension du parc automobile utilisant le Gaz de pétrole liquéfié (GPL), et pouvoir équiper 500 000 véhicules.
- L'extension du réseau de transport d'électricité au niveau national.
- La reconversion de l'utilisation de l'essence ou du gasoil vers le GPL. Cette politique risque d'engendrer une baisse du chiffre d'affaire des stations-services.
- En vue de l'amélioration du service public dans le domaine de la distribution des carburant, le secteur de l'énergie et des mines lance un programme de réalisation de nouvelles stations-services pour répondre à la croissance de la demande.
- La politique de l'état qui vise la rationalisation des consommations des carburant à travers l'augmentation des prix.
- Un programme de développement et de modernisation des stations-services dans le but de donner une nouvelle image du réseau.

Les décisions politique de l'Etat est une source d'influence pour les stations-services. D'une part, à cause du coût de mise aux normes de leurs installations qui est trop élevé et le changement très pesant. D'autre part, par l'intensité concurrentiel sur le marché qui est dû à l'augmentation du nombre des stations.

2. L'environnement économique

Suite à la chute vertigineuse des prix du pétrole à partir de la fin d'année 2014, la vulnérabilité de l'économie algérienne n'est plus à démontrer.

Le pays est en pleine crise : effondrement de la valeur des exportations et une baisse des recettes pétrolières, un très fort déficit budgétaire, une forte baisse du fonds de régulation des recettes, un fort déficit de la balance commerciale, augmentation de l'inflation, une forte baisse du dinar, une très forte réduction des dépenses en équipement et une réduction de la facture d'importation. Certes les autorités peinent à trouver le remède. Néanmoins, plusieurs solutions ont été suggérées par l'état, parmi elles on trouve :

- L'augmentation de la Taxe sur les produits pétroliers (TPP) : 14 DA/litre pour l'essence super et sans plomb, de 13 DA/litre pour l'essence normal et de 4 DA/litre pour le gasoil.
- L'augmentation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée sur les carburants (TVA), qui est passé de 17% à 19 %.

Ce qui a conduit à une augmentation des prix du carburant : l'essence normal est passé à 38.95 DA/litre, l'essence super à 41.97 DA/litre et l'essence sans plomb à 41.62 DA/litre. Le prix du gasoil est passé à 23.06 DA/litre.

En l'espace de 3 ans les stations-services ont enregistré une hausse de près de 80% des prix du carburant, Cette situation se répercute négativement sur elles :

- Les gérants des stations auront tendance à diminuer les quantités (moins stocker) vu que le produit coûte plus cher, ce qui aura pour conséquences de fréquentes ruptures de stock.
- Une baisse de la marge bénéficiaire qui n'est guère à l'avantage de l'ensemble des stations. En effet, ces dernières ne peuvent plus faire face aux différentes charges, en particulier salariales.
- Une diminution du nombre des emplois dans les stations.
- Une baisse du nombre des stations-service suite à la migration des nouveaux gérants vers d'autres activités nettement plus lucratives.

Cependant, malgré le taux du chômage élevé qui touche plus de 11,7 % de la population (un taux considérablement plus élevé chez les jeunes 26%, et les femmes 20%), en plus de l'augmentation du taux d'inflation (4.4%), ajouté à cela la baisse du pouvoir d'achat, on constate qu'il y'a toujours une augmentation de la consommation des carburants.

Une consommation de 14 millions de tonnes par an, qui est à l'avantage des stations-services.

3. L'environnement socioculturel

L'activité des stations-services est influencée par un environnement socioculturel qui évolue suivant le style de vie des consommateurs, leurs façons de consommer, leurs goûts et besoins, ainsi que leurs valeurs sociales. En effet cet environnement est caractérisé par :

- Des consommateurs qui préfèrent de plus en plus des carburants de type essence (les motorisations essence représente un peu plus de 60% des ventes de véhicules neufs) pour diverses raisons On peut citer :
 - L'écart du prix entre les moteurs essence et diesel : le prix constitue un facteur important dans la décision d'achat pour le consommateur algérien qui vit dans un environnement où le chômage persiste, la pauvreté et une baisse du pouvoir d'achat.
 - Les moteurs essence de nos jours sont de plus en plus puissants et économes.
- Des consommateurs qui privilégient des moyens de transports personnel par rapport aux autres moyens, en raison de la faible étendue des réseaux de transports en commun accompagné d'une croissance démographique importante.
- La prise de conscience environnementale : certains consommateurs sont adhérents à des valeurs écologiques ce qui influence leurs façons de consommer. Les ménages partageant les valeurs écologiques consommeront moins de carburants polluants.

4. L'environnement technologique

Les stations-services d'aujourd'hui doivent rester à la pointe de l'innovation afin de rester les plus compétitives possible. Elles doivent surveiller en permanence les évolutions technologiques et les innovations. On s'aperçoit que, dans ce domaine, la station-service va être affectée par de nombreux changement :

4.1. Au niveau de la qualité des produits

Les dernières avancées dans l'industrie automobile ont favorisé l'émergence de nouveaux lubrifiants et carburants d'une valeur technologique supérieure avec l'ajout d'additifs spéciaux, qui sont plus propre et plus économique. Ce qui apportent une véritable valeur ajoutée aux clients.

4.2. Au niveau de la gestion et de la distribution des stations-services

On s'aperçoit aujourd'hui que les méthodes de gestion des stations-services ont changé suite à la mise en place, depuis quelques années, du système de libre-service à poste paiement. Ce système permet au client de se servir lui-même grâce à un dispositif de transmission par impulsion associé à une machine imprimante dans le bureau du caissier (le responsable de la station donne l'autorisation après le paiement du prix du carburant à la caisse).

Ces avancées technologiques ont des conséquences négatives sur les stations-services, qui ne peuvent pas changer leur matériel de distribution car le coût est trop élevé.

4.3. Au niveau de la consommation des moteurs

L'augmentation de l'autonomie des véhicules (la distance qu'elle peut parcourir sans être réapprovisionnée, grâce à une technologie avancée du moteur, réduit le nombre de passage du véhicule à la pompe. Cette dernière a été néfaste pour le marché car elle a freiné le taux de fréquentation des stations-services, ce qui a un impact sur leur chiffre d'affaire.

Les moteurs des futures voitures seront non seulement thermiques mais aussi électriques, ce qui mettra les distributeurs de carburant dans l'obligation d'adapter leurs offres, et plus précisément leurs pompes de distribution, afin de répondre à cette évolution de la demande.

5. L'environnement écologique

L'environnement écologique est marqué par :

5.1. La rareté de la ressource pétrolière et la satisfaction des besoins énergétiques

Le parc national automobile a connu un rythme de croissance accéléré durant les deux dernières décennies (6 millions de véhicules en Algérie fin 2017), ce qui rendra plus difficile le problème de la satisfaction des demandes en carburants ainsi que le passage aux sources alternatives (gaz naturel, électricité, hydrogène...) dans une atmosphère qui sera marquée par une tension accrue sur la ressource pétrolière et gazière.

5.2. La problématique des émissions des gaz à effet de serre et de la pollution atmosphérique

Dans ce contexte et avec l'objectif du développement durable, les produits pétroliers constituent une contrainte. En effet depuis quelques années, on parle de l'épuisement des réserves de pétrole, des émissions des Gaz à effet de serre (GES), des changements climatiques, et de la notion de promotion des carburants propres. Une série de conventions internationales pour la limitation des émissions de GES qui sont, en majorité d'origine pétrolière, a été mise en place pour réduire la pollution atmosphérique.

5.3. Les carburants propres et les bio-lubrifiants

Avec la prise en compte plus forte des autres impacts sur la santé tel que le problème de pollution urbaine, la course vers les supercarburants propres et les bio-lubrifiants a commencé déjà bien longtemps, pour un moteur bien propre qui permet de réduire les émissions de polluants.

6. L'environnement légale

Les stations-services sont dépendantes de la législation en vigueur et leurs modifications.

Cependant, la nature de l'activité est spécifique ce qui oblige l'état à s'intéresser à son exercice, notamment pour des raisons liées à l'ordre public environnemental. Ceci justifie le fait que l'état peut intervenir dans l'exploitation des stations et autoriser leurs ouvertures sous certaines conditions. En effet, les stations-services sont des installations de stockage et de distribution de carburant qui sont toxiques pour l'environnement, ce qui exige l'application d'une législation spécifique. La mise en place des règles restrictives a eu pour conséquence une baisse de l'ouverture des stations-services sur le territoire algérien, et donc une diminution du parc.

En outre, il faut définir le niveau de dangerosité d'une station, afin de clairement identifier le régime qui lui sera applicable. Voyons quels sont les principaux risques liés à l'exploitation d'une station :

- **Risques accidentels et maîtrise de l'urbanisation :**

Les carburants ainsi que le GPL sont des liquides extrêmement inflammables. Or, Les stations-services sont souvent implant à proximité d'habitations et d'établissements recevant du public. Il y'a donc des contraintes à respecter.

- **Risques de pollutions des eaux et des sols :**

Dans les stations-services, les réservoirs sont enterrés, et les risques de fuite de carburant de l'enveloppe du réservoir ne sont pas nuls, en plus des fuites de carburants lors de la distribution sont aussi possible.

- **Risque sanitaire :**

Durant la phase de déchargement dans les cuves il peut y avoir des émissions de vapeur d'essence qui sont polluantes pour l'air. Ces vapeurs contribuent aussi à l'émission de gaz à effet de serre. Lors du débranchement du pistolet, à titre d'exemple, une légère fuite de vapeur entraîne l'exposition des consommateurs à de faible dose de benzène, et cela est probable à chaque utilisation.

Voyons maintenant les différentes directives qui ont eu un impact majeur sur l'activité des stations-service :

- La mise en place d'aire d'accueil sécurisé pour les camion-citerne ;
- L'éloignement des stockages de bouteilles de gaz ;
- La surveillance de l'exploitation ;
- Le contrôle de l'utilisation des appareils de distribution et de remplissage ;
- La propreté ainsi que l'état des stocks de liquides inflammable ;
- La vérification périodique des installations électriques ;
- La localisation des risques ;

- La compatibilité des matériaux ;
- L'interdiction des feux ;
- Le plan de prévention ;
- Permis de feu ;
- Consignes de sécurité ;
- Consignes d'exploitation.

Cependant les autorités ont entièrement le droit de retirer, à tout moment, l'autorisation d'exploitation de la station dans le cas du non-respect des règles en vigueur.

De ce fait, l'exploitation d'une station-service n'est pas totalement libre, et ne laisse que peu de marge de manœuvre aux gérants, ce qui a un impact direct sur le développement de leurs activités.

Nous ferons observer que les stations-services en gérance libre (GL) se heurtent à d'autres types de contraintes juridiques liées à la nature du contrat-type de gérance libre. Ce dernier est le plus fragile et le plus périlleux des régimes contractuels car il dépouille l'exploitant des protections juridiques susceptible de le prémunir.

Les principaux griefs à l'encontre de la location-gérance sont :

- La relation contractuelle peut être rompue et le contrat résilié à tout moment et sans indemnités d'éviction, sur simple courrier extra-judiciaire (Arrêt de la Cour suprême n° 139639 du 27/02/1996).
- Le renouvellement du contrat n'est pas obligatoire (Arrêt de la Cour suprême n°39853 du 25/10/1986 et Revue des sciences juridiques n°2, p.135,1986)
- L'absence de toute incidence de l'ancienneté du gérant sur la relation (Arrêt de la Cours suprême n°201563 du 07/12/1999)

En bref, la location-gérance met en permanence l'exploitant dans une posture dangereuse tout en occultant ses longues années de présence laborieuse.

Les opportunités et les menaces de l'environnement :

	Les opportunités	Les menaces
L'environnement politique	Le développement et la modernisation des stations-services	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de diminuer la dépendance aux énergies pétroliers (extension du réseau de transport d'électricité) ; - Volonté de développer les nouvelles énergies (la reconversion de l'utilisation de l'essence ou du gasoil vers le GPL) ; - La rationalisation des consommations des carburant ; - Réalisation des nouvelles stations-service (concurrence renforcée).
L'environnement économique	L'augmentation des consommations des carburants.	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte de crise économique ; - La hausse des prix du carburant ; - Augmentation des taxes sur le carburant.
L'environnement socioculturel	L'utilisation des moyens de transports personnel par rapport aux transports en commun.	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience environnemental ; - Baisse de la fidélité aux marques.
L'environnement technologique	Des nouvelles méthodes de gestion des stations-services, qui va permettre de réduire leurs charges notamment salariales.	<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation de l'autonomie des véhicules ; - Développement de nouveaux produits de substitution (GPL...).
L'environnement écologique		<ul style="list-style-type: none"> - La réduction des émissions de gaz à effet de serre ; - Prise en compte des autres impacts sur la santé : problèmes de pollution ; - L'épuisement des ressources pétrolières.

L'environnement légale		<ul style="list-style-type: none">- Normes environnementales renforcées ;- Augmentation de la taxe de pollution(environnementale) ;- Des contraintes juridiques liées à la nature de contrat – type de gérance libre.
------------------------	--	---

Section 3 : Diagnostic commerciale de la station-service « Kouchi »

La fonction commerciale est le seul centre de recettes dans la station-service, Elle est de ce fait une fonction vitale et occupe une place primordiale au sein de chaque station-service.

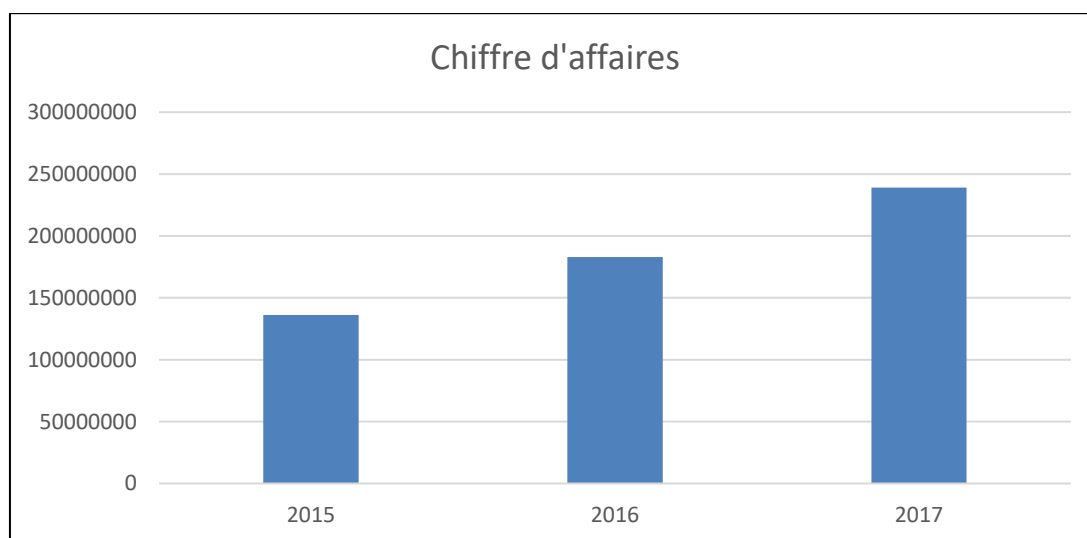
1. Evolution globale du chiffre d'affaire

Tableau 1 : Evolution globale du chiffre d'affaire entre 2015-2017

Désignation	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire	136 067 992 Da	182 903 786 Da	239 116 552 Da

Source : nous même à partir du TCR

Fig 4 : Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire.



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Entre 2015 et 2017 le chiffre d'affaire de la station-service « Kouchi » est en évolution continue. il est passé de 136 067 992 DA en 2015, à 182 903 786 DA en 2016 et pour atteindre 239 116 552 DA en 2017.

Cet accroissement considérable du chiffre d'affaire résulte essentiellement de l'augmentation des ventes en valeur.

Les ventes de marchandises les plus importantes concernent :

- Les carburants
- Les lubrifiants
- Produits d'entretien et accessoires

2. Evolution des Ventes par type de produits

L'examen du tableau suivant permet de constater que tous les produits ont connu un accroissement des ventes, mais les hausses les plus importantes concernent :

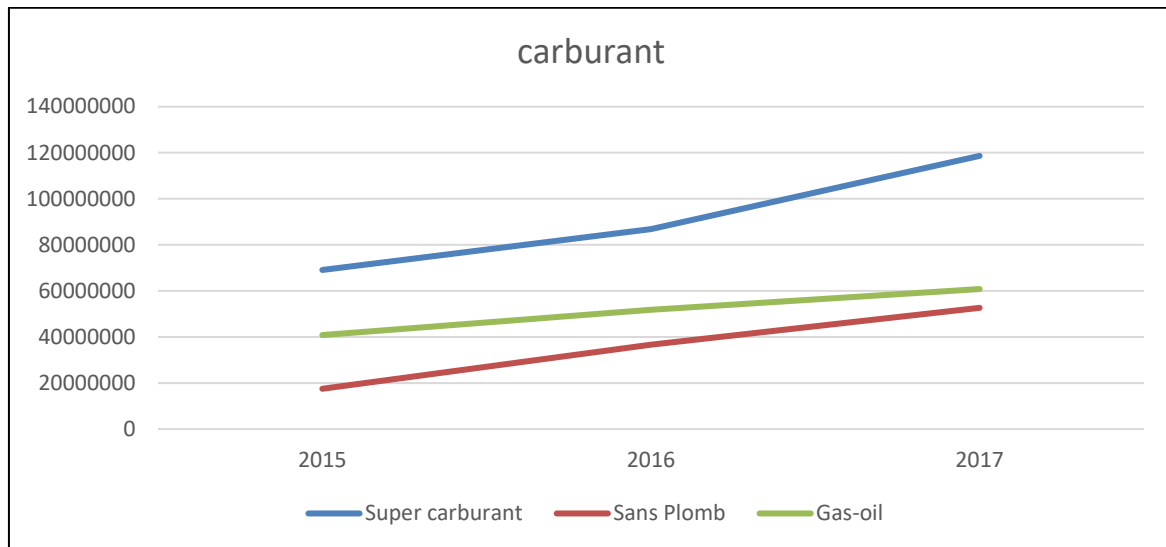
- Les carburants avec une augmentation de **127 412 550 DA** en **2015**, **175 448 480 DA** en **2016** et **232 079 850DA** en **2017**
- Les lubrifiants avec un accroissement de **5 980 400 DA** en **2015**, **6 745 304 DA** en **2016** et **4 965 683 DA** en **2017**

Tableau 2 : Répartition des ventes par famille de produits 2015-2016-2017

Désignation	2015	2016	2017
Super carburant	69 091 750	86 873 860	118 633 320
Sans Plomb	17 500 050	36 712 140	52 649 870
Gas-oil	40 820 750	51 862 480	60 796 660
Lubrifiants	5 980 400	6 745 304	4 965 683
Gaz-butane	3 019 647	1 245 942	1 609 394
Prestations de services	286 485	248 520	270 789
Produits d'entretien	263 437	198 483	180 436
Accessoires	15 234	19 973	10 399

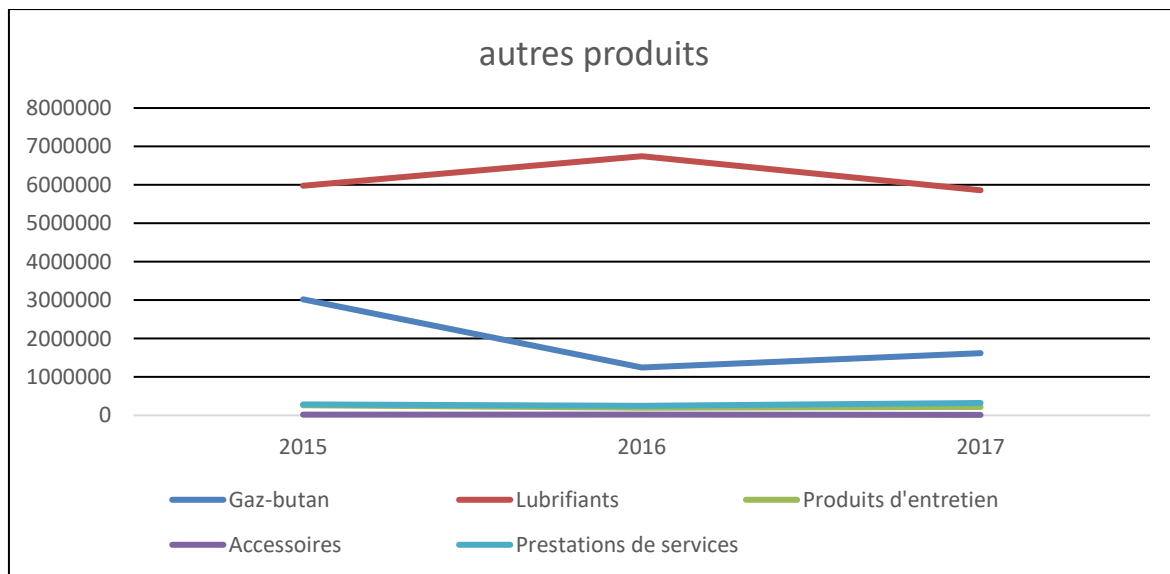
Source : nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Fig 5 : Graphique représentant l'évolution des ventes des carburants entre 2015-2017



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Fig 6 : Graphique représentant l'évolution des ventes des autres produits entre 2015-2017



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

3. Les clients

La clientèle de la station - service est constituée principalement :

- Des routiers : la part la plus importante du chiffre d'affaire a été réalisé avec ces derniers, qui paye immédiatement soit en espèce, par carte magnétique(TPE), par tickets à crédits (TAC) ou par chèques.
- Les particuliers : il s'agit des entreprises (travaux publics, de bâtiment, ou de transport), c'est le gérant qui prend en charge leurs commandes. En générale le paiement s'effectue par virement bancaire.

4. La concurrence et la part de marché de la station

La station-service « Kouchi » vit dans un environnement concurrentiel, compte tenu de la nature de ses produits (l'essence est un produit difficile de différencier) et le nombre des autres stations présentent dans la région (au totale 9 stations). Ces dernières sont réparties en trois catégorie :

- Les stations-services en gestion directe(GD) : leurs propriétés reviennent à NAFTAL, elles sont gérées directement par cette dernière et dotées d'une capacité de stockage importante.
- Les revendeurs ordinaires(RO) : elles sont souvent antérieures à 1970, seules leurs installations reviennent à NAFTAL et leurs capacités de stockage sont faibles.
- Les stations-services en gérance libre(GL) : remontant à l'ère coloniale, elles se caractérisent par un état de vétusté avancé et de modestes capacités de stockage.

Le tableau suivant met en évidence la part du marché de la station-service « Kouchi » ainsi que celle de ses principaux concurrents.

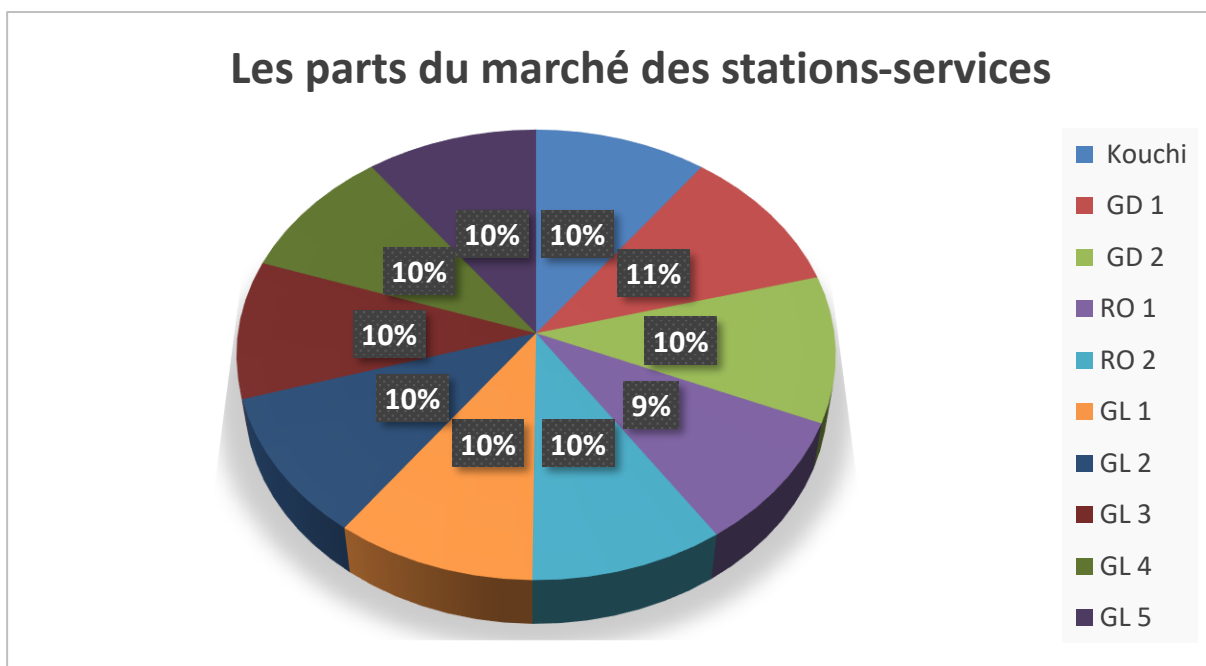
Tableau 3 : la part de marché de la station-service « Kouchi » en DA (2017).

Stations-service	Chiffre d'affaire (DA)	Part de marché (%)
Kouchi	239 116 552	10
GD 1	250 245 123	11
GD 2	246 545 893	10
RO 1	216 437 805	9
RO 2	224 991 125	10
GL 1	232 854 175	10
GL 2	240 320 220	10
GL 3	232 145 645	10
GL 4	225 432 750	10
GL 5	238 004 661	10
TOTAL (10 stations)	2 346 093 949	100%

Source : nous même

D'après les données de tableau, on constate que la station –service « Kouchi » occupe une part du marché identique à celles des autres stations et qui est tournée autour de (10%).

Fig 7 : La part du marché de la station-service « Kouchi » (2017).



Source : Nous même

5. La zone de chalandise

La zone de chalandise est l'aire géographique qui environne le point de vente, elle constitue une zone d'influence d'où provient l'essentiel de sa clientèle.

D'après les données du tableau ci-dessous, on constate que :

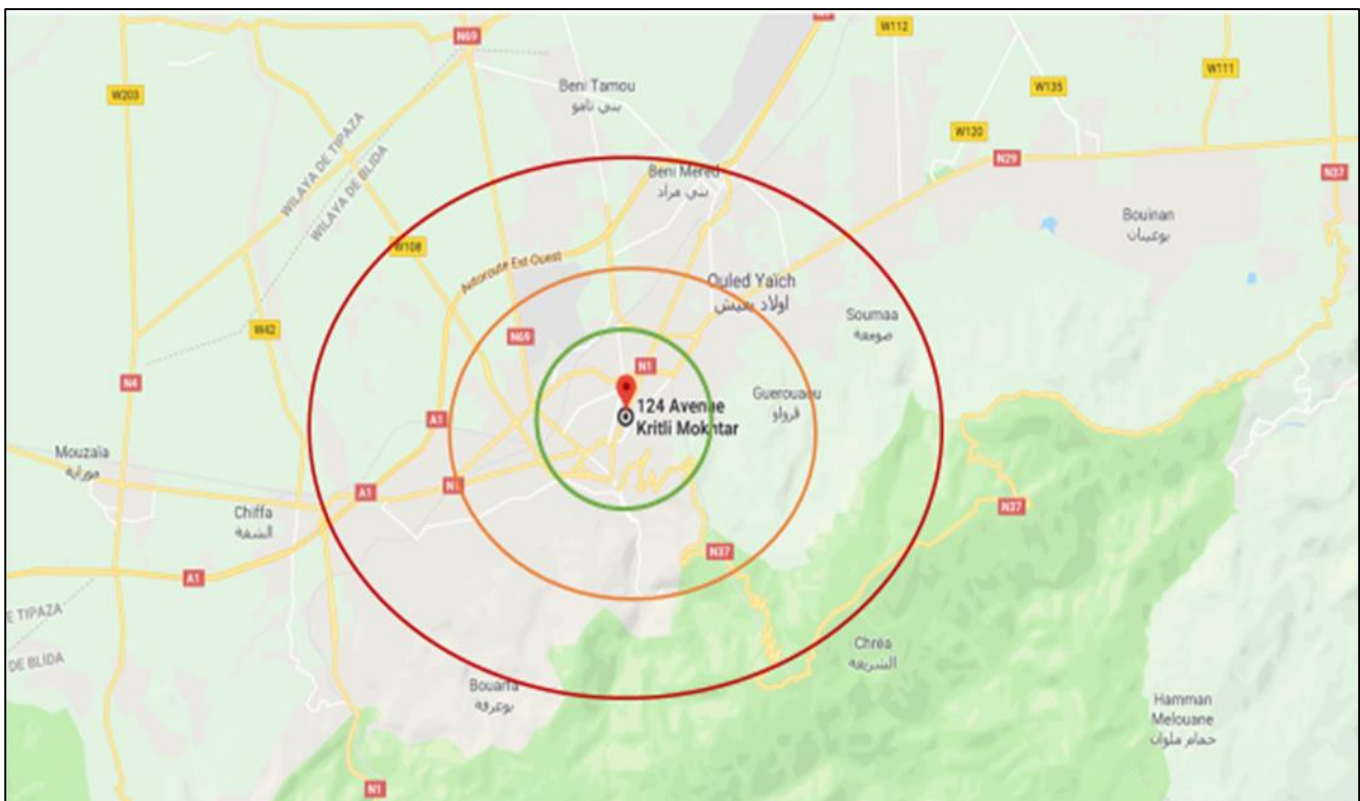
- Le pouvoir d'attraction de la station « Kouchi » va au-delà de l'agglomération de 390.000 habitants.
- 90.000 habitants sont à moins de 5 minutes en voiture.
- Avec un taux de motorisation qui dépasse 311.000 unité dans la région, ce qui fait plus d'une voiture par 11 habitants.

Tableau 4 : la zone de chalandise de la station-service « Kouchi »

Zone	Habitants
Zone primaire	90.000
Zone secondaire	100.000
Zone tertiaire	200.000

Source : Nous-même

fig 8 : La zone de chalandise de la station-service « Kouchi ».



Source : Nous même

6. Les approvisionnements

La station-service « Kouchi » se trouve chaque jour, dans l'obligation de se réapprovisionner en matière de carburants, cela est dû à sa capacité limitée de stockage.

Mr Kouchi n'a pas le choix en termes d'approvisionnement, les principales sources proviennent essentiellement de NAFTAL, comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous.

Les commandes sont effectuées chaque jour pour le lendemain, soit par téléphone ou bien en se présentant directement auprès du service des commandes. Pour cela, le responsable de la station-service effectue un relevé des stocks grâce à une mesure manuelle (un jaugeage par pige).

L'approvisionnement de la station en carburants est assuré par des camions citernes à partir du centre NAFTAL de la région de Blida. Ces carburants sont ensuite stockés dans des citernes souterraines et acheminé vers les volucompteurs par des canalisations souterraines.

En ce qui concerne le sans-plomb, la station-service est souvent en rupture de stock à cause de l'indisponibilité de ce produit au niveau du centre NAFTAL de Blida.

En matière de lubrifiants ainsi que les produits d'entretiens, la station renouvelle son stock chaque 15 jours auprès de NAFTAL. Cependant, des ruptures de stock occasionnelles suite à l'absence de certains produits chez NAFTAL, sont à noter.

Tableau 5 : Les principales matières achetées par la station- service en 2017

Principales matières	Quantité moyenne	Fournisseurs	Localisation
Essence sans-plomb	1 516 000 L	NAFTAL	Blida
Essence super	3 268 000 L	NAFTAL	Blida
Gas-oil	2 971 000 L	NAFTAL	Blida
Lubrifiants	19 835 L	NAFTAL	Blida
Bouteilles de gaz	8 168 unité	NAFTAL	Blida
Produits d'entretien	1 354 L	NAFTAL	Blida

Source : Nous même à partir des données interne de l'entreprise

Cette dépendance a un seul fournisseur, met en permanence la station-service dans des situations pénibles :

- Rupture des stocks des carburants (notamment le sans plomb) et les lubrifiants, cette situation n'est pas sans conséquence sur le chiffre d'affaires de la station ;
- L'impossibilité de négocier les produits achetés à des rapports qualité/prix avantageux ;
- L'augmentation des prix des carburants.

Néanmoins, NAFTAL assure le transport des marchandises ce qui permet à la station de réduire les coûts.

7. Politique commerciale

7.1. Les produits

Les produits de la station-service « Kouchi » sont très diversifiés, composés de plusieurs gammes qui couvrent toutes les applications du secteur automobile et industriel. Ces produits répondent à des normes de qualité internationales.

Les lubrifiants commercialisés par la station sont conditionnés dans des emballages variés depuis la boîte de ½ L au fût de 180 Kgs.

Tableau 6 : La participation de chaque produit dans la marge bénéficiaire (2017)

Désignation	Montant (DA)	Pourcentage (%)
Super carburant	8 507 692	41,78
Gas-oil	6 277 521	30,83
Sans Plomb	4 218 910	20,72
Lubrifiants	913 573	4,49
Gaz-butane	140 910	0,69
Prestations de services	270 789	1,33
Produits d'entretien	31 637	0,15
Accessoires	1 003	0,005
	Total	100%

Source : nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

D'après le tableau ci-dessus on constate une forte contribution des carburants (super, gas-oil et sans-plomb) à l'essor de la station-service par rapport aux autres produits.

7.2. Les prix

La station-service « Kouchi » n'a aucune marge de manœuvre en ce qui concerne la fixation des prix de ses produits et services, en effet c'est des prix règlementés par l'Etat.

La détermination du prix de vente des produits pétroliers sur le marché national utilise la méthodologie d'ajustement du prix du pétrole brut. Cette dernière est définie par le décret exécutif n° 08-289 du 20 septembre 2008.

Le tableau ci-dessus présente l'évolution des prix de carburants entre 2015 et 2017 en DA.

Tableau 7 : évolution des prix de vente des carburants entre 2015et2017(en DA/litre)

Désignation	2015	2016	2017
Super carburant	23,00	31,42	35,72
Sans Plomb	22,60	31,02	35,33
Gas-oil	13,70	18,76	20,42

Source : nous même

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons une augmentation continue du prix de vente des carburants entre 2015 et 2017.

Ce réajustement (augmentation) des prix s'inscrit dans le cadre d'une démarche globale et graduelle qui vise à :

- Rationaliser la consommation des carburants ;
- Réduire leurs importations ;
- Augmenter les recettes fiscales ;
- Préserver l'environnement.

7.3. La distribution

La distribution se fait de manière directe au sein de la station-service « Kouchi », cette dernière est dotée d'un personnel expérimenté, qui se charge de satisfaire les besoins des clients en matière de produits et services.

La station est facilement accessible, grâce à sa localisation géographique située au bord d'une route principale au centre-ville, elle est de ce fait visible par les passants qui peuvent facilement y accéder pour s'approvisionner en carburant et de bénéficier des prestations de service qu'elle propose, en perdant le moins de temps possible.

7.4. La communication

La politique de communication de la station-service « Kouchi » est basée sur des outils traditionnels comme le bouche à oreille et les relations personnelles, or on constate l'absence :

- Des actions de fidélisation et événementiel (foires et salons) ;
- Des actions publicitaires et commerciales ;
- De documentation commerciale et supports publicitaires (les cartes de visites, brochures dépliant et catalogue) ;
- De budget de publicité.

En ce qui concerne les actions de promotions sur les prix, ces dernières sont rares et exigées par NAFTAL. Elles s'appliquent pour certains produits, notamment les lubrifiants et les produits d'entretiens.

8. Motivation de la clientèle

Les clients de la station sont globalement satisfaits de la qualité des produits ainsi que les services fournis, les seules réclamations enregistrées concernent l'indisponibilité permanente de certains produits tel que le sans-plomb. Ce manque est dû à l'absence de ces derniers chez NAFTAL.

Pour le gérant de la station-service la satisfaction du client est primordiale, en présentant au consommateur en priorité ce dont il a besoin et s'adaptant continuellement à l'évolution de ses besoins, il veille personnellement à l'aménagement et l'organisation de sa station :

- ✓ La mise en place d'un Totem (tableau d'affichage) facilement repérable.
- ✓ Bien éclairer l'intérieur de la piste où se trouvent les volucompteurs.
- ✓ La propreté de la façade de la station
- ✓ L'aménagement des espaces verts
- ✓ L'habillage de l'auvent (petit toit aménagé au-dessus de la station)
- ✓ L'hygiène des sanitaires
- ✓ Les travailleurs doivent porter l'uniforme du service
- ✓ Un accueil irréprochable

À travers une excellente qualité des services, la station garantit la satisfaction et la fidélité de ses clients, qui ont de plus en plus tendance à en parler autour d'eux. Ce bouche à oreille positif permet d'attirer de nouveaux clients.

Synthèse du diagnostic commerciale de la station

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement significatif du chiffre d'affaire entre 2015 et 2017 ; - Une gamme de produit très large ; - Produits de bonne qualité ; - Satisfaction des clients ayant déjà bénéficiés des services de la station ; - Bonne réputation en termes de distribution ; - Image de sérieux et de maîtrise du métier ; - Un capital expérience dans le domaine ; - Bonne gestion des approvisionnements dans la limite des moyens disponibles ; - Le transport des marchandises est assuré par le fournisseur ce qui permet de réduire les coûts ; - Un bouche à oreille favorable à la station sur le marché local. - Bonne capacité de négociation (communication verbale) du gérant. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'indisponibilité permanente de certains produits notamment le sans-plomb ; - La station n'a aucune marge de manœuvre en termes de négociation (qualité/prix) avec le fournisseur ; - L'augmentation continue des prix de carburants entre 2015 et 2017 ; - Capacité de stockage limitée ; - L'approvisionnement obligatoire auprès de NAFTAL ; - Absence de politique de communication ; - Pas de budget dédié à la communication. - Pas de site WEB.

Recommandations

- La mise en place des cuves doté d'une capacité importante de stockage des carburants.
- Développement de la boutique et des activités commerciales :
 - La vente des produits périphériques : produits et accessoires automobiles (accessoires nettoyage), alimentation ;
 - L'offre de service complémentaire : lavage, vulcanisation ;
- La mise en place d'un system de libre-service à poste paiement immédiat (le client se sert lui Même, après autorisation donnée par le responsable de la station) ;
- Une meilleure présence sur internet après mise en place d'un site internet ;
- NAFTAL doit assurer des approvisionnements réguliers et de la bonne qualité des produits pour chaque livraison.

Conclusion au chapitre 2

On peut voir que, durant ces dernières années, l'environnement des stations-services en Algérie a considérablement évolué. On a assisté à un durcissement de l'encadrement de l'activité, non seulement par le contrôle de l'exploitation des stations-services mais aussi par l'adoption d'une politique de plus en plus forte sur les taxes appliquées aux carburants.

Afin de survivre à toutes ces contraintes environnementales, La station-service « Kouchi » a fait en sorte d'optimiser son plan de merchandising, et d'améliorer les services offerts aux clients tout en s'adaptant continuellement à l'évolution de leurs besoins. Toutefois, il n'existe pas mal d'insuffisances auxquelles il faut remédier, notamment en ce qui concerne sa politique de communication.

Chapitre 3 :

Diagnostic financier

Introduction au chapitre 3

L'analyse financière consiste à étudier une entreprise sur le plan financier, en s'appuyant sur des documents comptables et sur des informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son marché.

Une fois effectuée, elle permet de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise, sa rentabilité et ses perspectives de développement.

Dans ce chapitre, nous étudierons la situation financière de la station-service « Kouchi » durant trois années 2015,2016 et 2017. L'analyse est faite à partir des bilans et des comptes de résultats de cette station. Nous l'avons structuré en deux sections :

Section 1 : l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la CAF

Section 2 : l'analyse des bilans et l'équilibre financier

Section 1 : l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la CAF

1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion(SIG) ci-dessous obtenus à travers les comptes de résultats, permet d'analyser la performance et l'efficacité de la station.

Tableau 8 : Evolution des grands agrégats de gestion

	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Consommations de l'exercice	125 413 829	169 938 978	221 442 258
Valeur ajoutée d'exploitation	10 654 163	12 964 808	17 674 294
Excédent brut d'exploitation	6 749 499	8 542 221	12 312 054
Résultat net de l'exercice	5 937 646	7 850 920	11 694 526

Source : nous-même à partir de TCR de la station-service « kouchi »

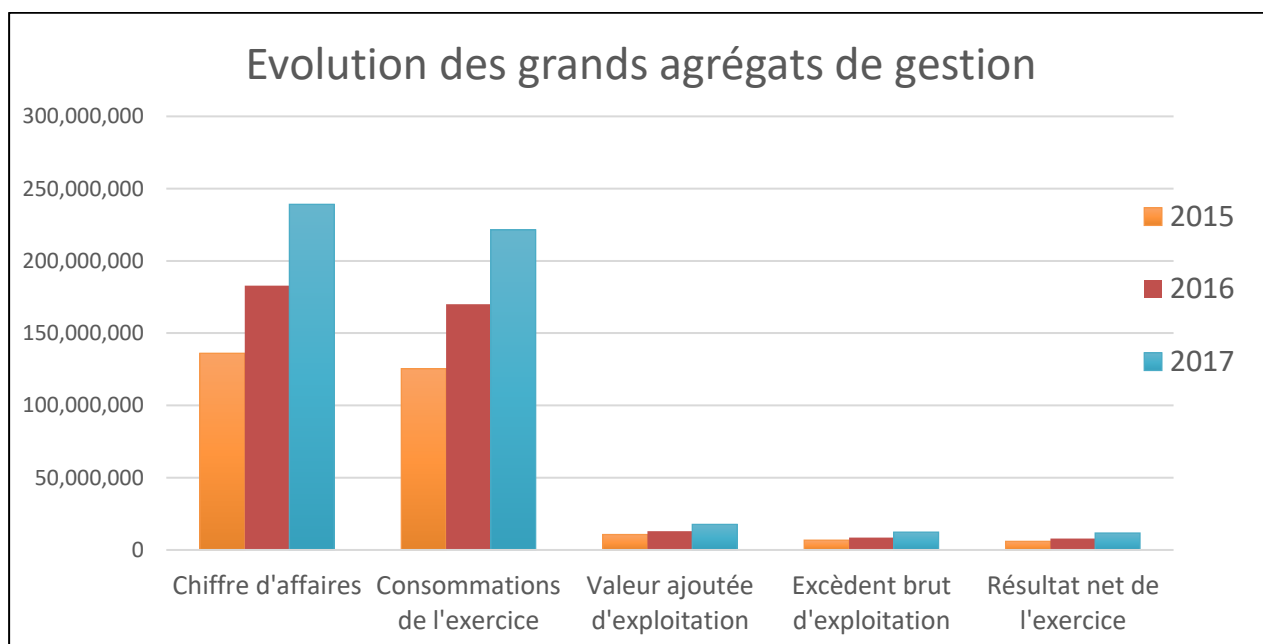
Commentaire :

Le TCR présente des soldes intermédiaires de gestion (SIG) tous positifs.

Le chiffre d'affaire est en augmentation : il est passé de 136 067 992 en 2015, à 182 903 786 en 2016 et pour atteindre 239 116 552 en 2017, cette hausse est dû à l'augmentation des volumes et des prix des ventes.

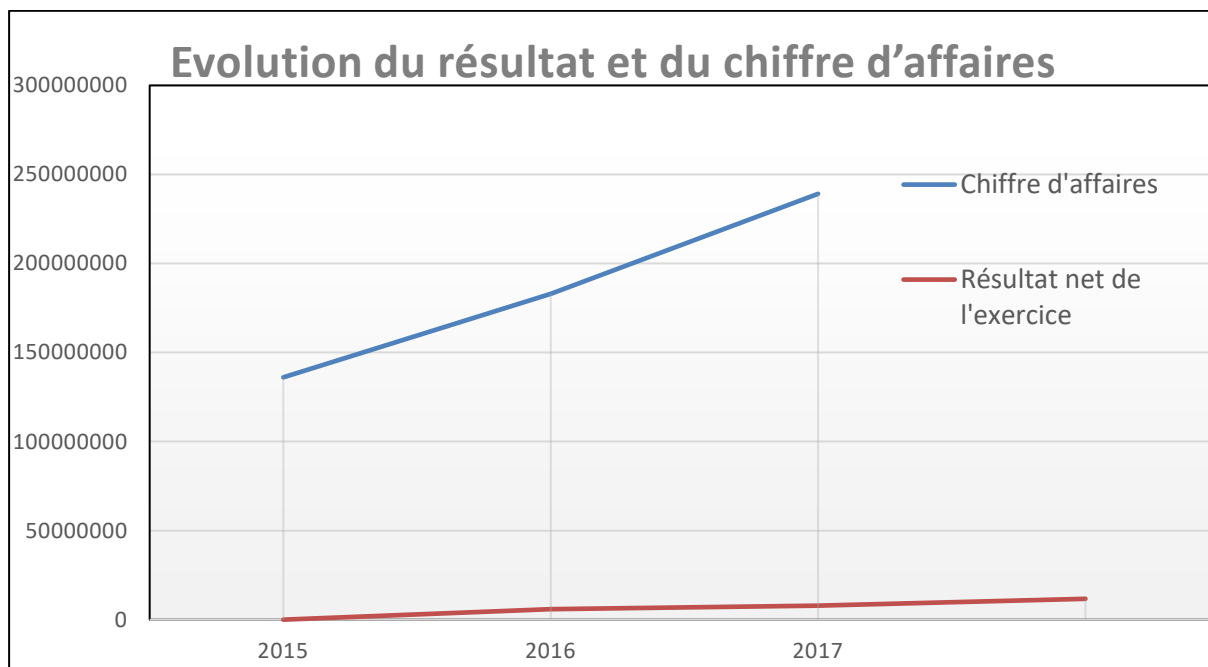
Le résultat net est positif durant les trois années d'études, ce qui indique que la station est performante.

Fig 9 : Représentation graphique de l'évolution des grands agrégats de gestion



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Fig 10 : Représentation graphique de l'évolution du résultat et du chiffre d'affaire



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

1.1. La consommation

Tableau 9 : calcul du ratio consommation/CA

Désignation	2015	2016	2017
Achats consommés	122 639 440	167 755 704	218 745 117
Autres consommations	21 020	147987	-
Services extérieurs et autres services	2 027 780	2035287	2399608
Variation des stocks	725 589	-	297533
Consommation de l'exercice	125 413 829	169 938 978	221 442 258
Chiffre d'affaire	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Ratio consommation /CA	92%	93%	92.60%

Source : nous même

Commentaire :

Avec des taux situés autour de 92% par rapport au chiffre d'affaires en 2015 et en 2017, les niveaux de consommation sont très importants laissant ainsi une marge de manœuvre minime à l'entreprise en matière de disponibilités. La station doit améliorer le niveau de rationalisation de ses consommations.

1.2. Valeur ajoutée

« C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité »¹

Tableau 10 : calcul du ratio VA/CA

Désignation	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Consommations	125 413 829	169 938 978	221 442 258
Valeur ajoutée	10 654 163	12 964 808	17 674 294
Ratio VA/CA	7.8%	7.08%	7.4%

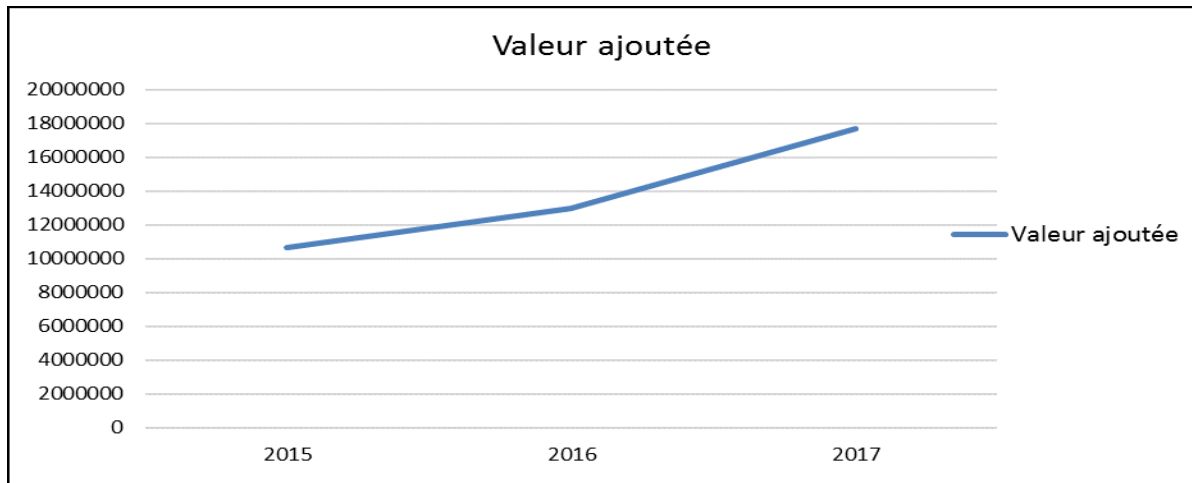
Source : nous même

¹ VERNIMMEN P., « finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris,2002. p.157.

Commentaire :

La valeur ajoutée a connu une augmentation entre 2015 et 2017 en passant de 10 654 163 DA en 2015 à 12 964 808 DA en 2016 puis à 17 674 294 DA en 2017. Ceci reflète la capacité de l'entreprise à créer des richesses.

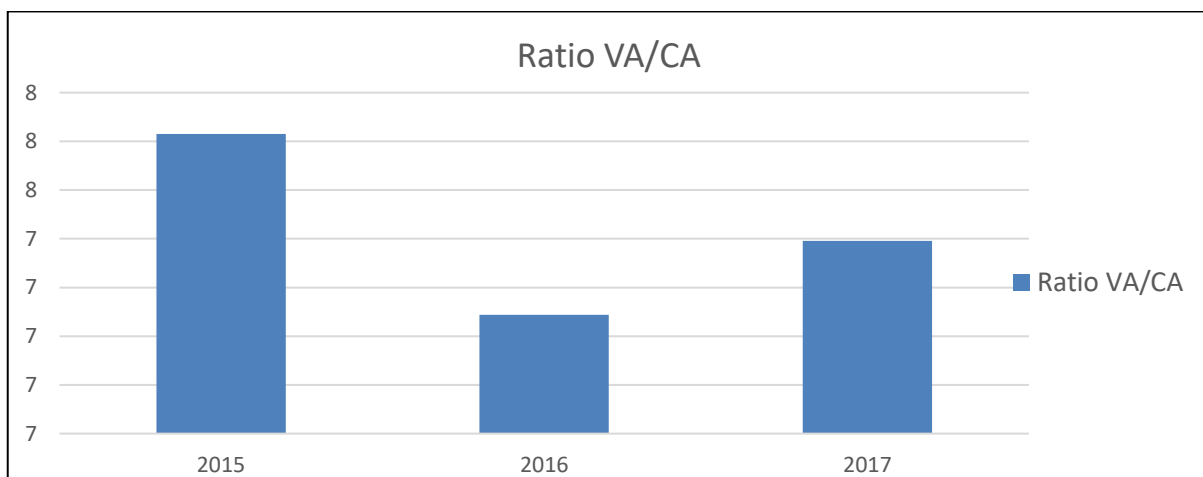
Fig 11 : Graphique représentant l'évolution de la valeur ajoutée (2015-2017)



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Évolution de la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire

Fig 12 : Représentation graphique de l'évolution du ratio VA/CA



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

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 7.8% en maximum.

1.3. L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation correspond à ce qui reste à l'entreprise après la rémunération du personnel et de l'état.

Tableau 11 : calcul du ratio EBE/VA

Désignation	2015	2016	2017
Excédent brut de l'exploitation	6 749 499	8 542 221	12 312 054
Valeur ajoutée	10654163	12964808	17674294
Ratio (EBE/VA)	63.3%	65.88%	69.66%

Source : nous même

Commentaire :

Les données chiffrées de ce tableau, nous montrent que l'EBE est positif sur les trois années d'étude, avec une forte augmentation en 2017, c'est le même constat pour le ratio (EBE/VA).

Donc, les activités de la station-service ont dégagé suffisamment de richesse pour la rémunération des différentes charges liée à son exploitation.

1.4. Le résultat à répartir

Tableau 12 : Calcul du ratio résultat/CA

Désignation	2015	2016	2017
Résultat brut d'exploitation après frais financiers	5 937 646	7 850 920	11 694 526
Ventes	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Ratio	4.36	4.29	4.89

Source : nous même

Commentaire :

La rentabilité interne de l'entreprise est mesurée par le niveau du ratio Résultat/CA. Malgré une légère baisse en 2016 (+4.29%) par rapport à 2015 (+4.36%), ce niveau atteint peut être considéré comme acceptable même si la station doit fournir plus d'effort en termes d'optimisation des charges.

1.5. La productivité

Tableau 13 : Calcule de la productivité

Désignation	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Effectif opérationnels	12	12	12
CA par agent	11 338 999.33	15 241 982.17	19 926 379.33
Valeur ajoutée	10 654 163	12964808	17 674 294
Productivité (VA/Agent)	887 846.9167	1 080 400,667	1 472 857.833

Source : nous même

Commentaire :

La station – service enregistre un chiffre d'affaires par agent en nette progression en passant de 11 338 999.33 DA en 2015 à 19 926 379.33 DA en 2017. Cet indice qui mesure la force productive du facteur travail, est évidemment à l'avantage de la station.

2. Détermination de la capacité d'autofinancement

« La capacité d'autofinancement (CAF) représente la ressource dégagée aux cours d'un exercice, par l'ensemble des opérations de gestion »¹

C'est des ressources d'origine interne, dégagée par l'activité de la station, qui permet à cette dernière d'assurer son développement et faire face à ses dettes.

Ainsi le tableau suivant nous présente la CAF pour le cas de notre étude.

Tableau 14 : calcule de la capacité d'autofinancement

Désignation	2015	2016	2017
Résultat net comptable	5 937 646	7 850 920	11 694 526
Dotations aux amortissements et provisions	810 150	675 940	614 408
Marge brute d'autofinancement	6 747 796	8 526 860	12 308 934
Distribution de dividendes	-	-	-
Marge nette d'autofinancement	6 747 796	8 526 860	12 308 934

Source : Nous-même à partir du TCR.

Commentaire :

¹ BARREAU DELAHAY F., « Gestion Financière », Dunod 13^{ème} éd, Paris, 2004. p.140.

Le tableau ci-dessus reflète la capacité d'autofinancement positive de la station enregistrée sur les trois années, avec une forte augmentation en 2017, cela veut dire que la station-service est suffisamment autonome pour financer ses besoins.

Analyse de l'évolution de la capacité d'autofinancement

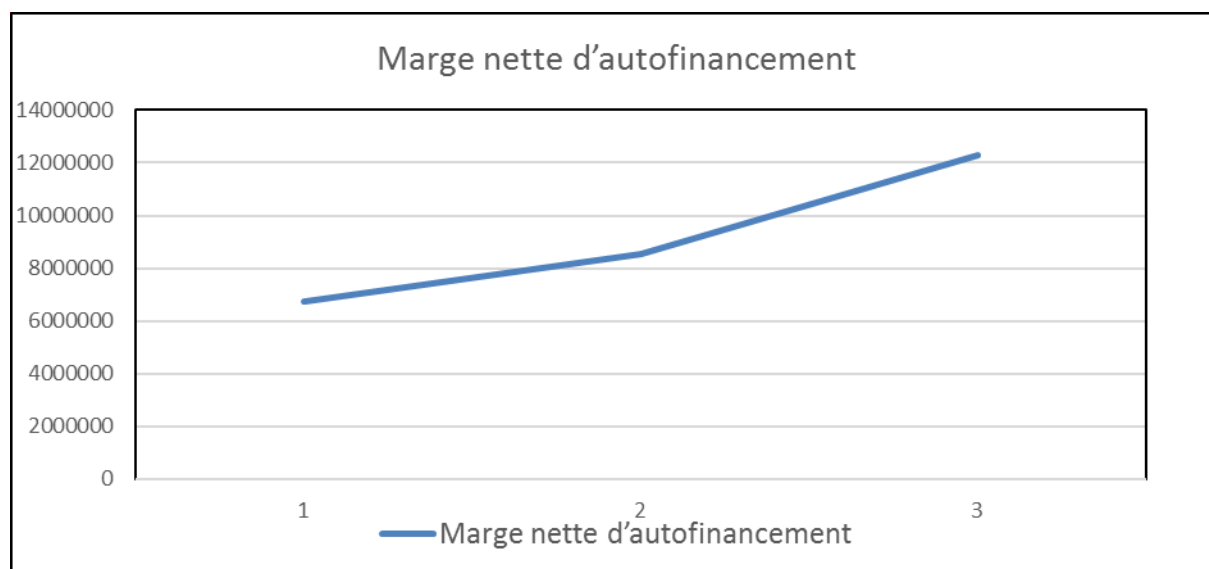
Tableau 15 : Évolution de la capacité d'autofinancement

Évolution 2015 /2016	En %	Évolution 2016/2017	En %
1 779 064	26%	3 782 074	44%

Source : Nous-même

La CAF est en évolution continue : 1 779 064 (26%) entre 2015-2016, et atteint 3 782 074 (44%) entre 2016-2017.

Fig 13 : présentation graphique de l'évolution de la marge d'autofinancement.



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

Section 2 : L'analyse des bilans et l'équilibre financier

1. Lecture des bilans

Tableau 16 : les bilans de la station-service « Kouchi » pour les années 2015- 2016 et 2017

Actif			
Désignation	2015	2016	2017
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Autres immobilisations corporelles	1 929 277	2 097 913	5 066 860
Immobilisations financières			
Prêts et autres actifs financiers non courant			
Total actif non courant	1 929 277	2 097 913	5 066 860
Stocks en cours	817 636	1 023 265	725 732
Clients			
Autres débiteurs			
Impôts et assimilés			543 677
Trésorerie	9 491 116	13 570 819	11 707 099
Total actif courant	10 308 752	14 594 084	12 976 508
Total général actif	12 238 029	16 691 997	18 043 368
Passif			
DESIGNATION	2015	2016	2017
Capital émis	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Report à nouveau			
Résultats de l'exercice	5 937 646	7 850 920	11 694 526
Total Fonds Propres	11 937 646	13 850 920	17 694 526
Emprunts et dettes financières			
Total passif non courant			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts	121 048	133 759	122 246
Autres dettes	179 335	216 923	226 596
Trésorerie du passif		2 490 395	

Total passif courant	300 383	2 841 077	348 842
Total passif	12 283 029	16 691 997	18 043 368

Source : nous-même à partir des données de la station « Kouchi »

1.1. Les actifs non courants

Désignation	2015	2016	2017
Immobilisations en cours	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	1 929 277	2 097 913	5 066 860
Immobilisations financières	0	0	0
Total immobilisations nettes	1 929 277	2 097 913	5 066 860

Selon ce tableau on constate que les immobilisations de la station-service sont en progression continue, passant de 1929277 DA en 2015 à 5066860 DA en 2017.

Cette progression est due à l'augmentation des autres immobilisations corporelles.

1.2. Les actifs courants

Les actifs courants regroupent tous les éléments qui sont liés directement au cycle d'exploitation.

Désignation	2015	2016	2017
Stocks	817 636	1 023 265	725 732
Clients	0	0	0
Autres créances	0	0	0
Impôts et assimilés	0	0	543 677
Disponibilités	0	0	0
Total actif courant	10 308 752	14 594 997	12 976 508

Les actifs courants de la station-service ont enregistré une augmentation entre 2015 et 2016 passant de 10 308 752 Da à 14 594 997 Da. Contrairement à 2017 où la valeur diminue pour atteindre 12 976 508 Da.

Cette diminution résulte de la baisse des stocks : 725 732 en 2017.

1.3. Les passifs non courants

Désignation	2015	2016	2017
Emprunts bancaires	0	0	0
Total passif non courant	0	0	0

D'après le tableau ci-dessus, on peut déduire que la station-service est complètement indépendante vis-à-vis des banques. Ce qui signifie que sa trésorerie est excédentaire.

1.4. Les passifs courants

Désignation	2015	2016	2017
Fournisseurs et comptes rattachés	0	0	0
Impôts	121 048	133 759	122 246
Autres dettes	179 335	216 923	226 596
Trésorerie passifs	0	2 490 395	0
Total passif courant	300 383	2 841 077	348 842

Le passif courant enregistre une augmentation très importante de 2841077 DA en 2016, par rapport au 2015 et 2017. Cet accroissement s'explique par la hausse de la trésorerie passive.

2. L'analyse de l'équilibre financier

A l'aide des résultats obtenus à partir des bilans et du tableau des soldes intermédiaires de gestion que nous avons élaborés auparavant, nous allons procéder à l'analyse de l'équilibre financier en se focalisant sur les indicateurs d'équilibre financier et les ratios. Ces derniers sont d'une grande valeur pour la station-service « Kouchi ».

2.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

2.1.1. Les fonds de roulement net

« Le fond de roulement désigne le montant des disponibilités nécessaires pour assurer le roulement »¹

Tableau 17 : calcul du FR

Désignation	2015	2016	2017
Capital	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Report à nouveau	0	0	0
Résultats de l'exercice	5 937 646	7 850 920	11 694 526
Dettes à long terme	0	0	0
I-Total des Fonds permanents	11 937 646	13 850 920	17 694 526
Immobilisations En cours	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	1 929 277	2 097 913	5 066 860
Immobilisations financières	0	0	0
II-Total des Immobilisations	1 929 277	2 097 913	5 066 860
Fonds de roulement (I- II)	10 008 369	11 753 007	12 627 666

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

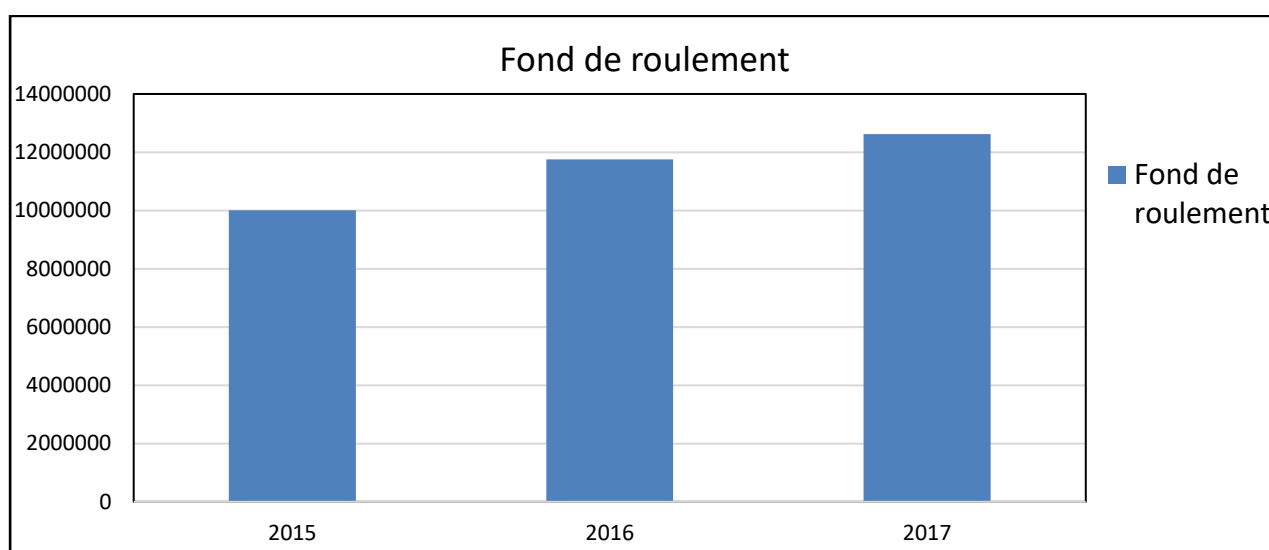
Commentaire :

Nous constatons un FR positif pour les trois années 2015,2016 et 2017, ce qui signifie que la station-service a financé ses actifs immobilisés tout en générant des excédents de ressources stables (10 008 369 DA pour 2015, 11 753 007 DA pour 2016 et 12 627 666 DA pour 2017). Ils représentent une marge de sécurité qui pourront être utilisés en cas de besoin à court terme, ceci constitue un bon indicateur, car il traduit une bonne structure financière.

¹ COHEN E., « Analyse financière », Dunod 4^{ème} éd, Paris. p.270.

La représentation graphique de l'évolution de FR

Fig 14 : Diagramme représentant l'évolution du fond de roulement (2015-2017)



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

2.1.2. Les besoins en fonds de roulement

« Le besoin en fonds de roulement représente la partie de l'actif circulant (hors disponibilité) qui n'est pas financée par le passif circulant (hors avance bancaires) »¹

Tableau 18 : calcul du BFR

Désignation	2015	2016	2017
Stocks	817 636	1 023 265	725 732
Clients	0	0	0
Autres créances	0	0	0
Impôts et assimilés	0	0	543 677
I- Actifs circulants (sans la trésorerie)	817 636	1 023 265	1269409
Fournisseurs et comptes rattachés	0	0	0
Impôts	121 048	133 759	122 246
Autres dettes	179 335	216 923	226 596
Trésorerie passif	0	2 490 395	0
II-Passifs exigibles	300 383	2 841 077	348 842
Besoin en fonds de roulement (I-II)	517 253	-1 817 812	920 567

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

¹ HONOREL, « Gestion financière », Nathan, 2001. p.188.

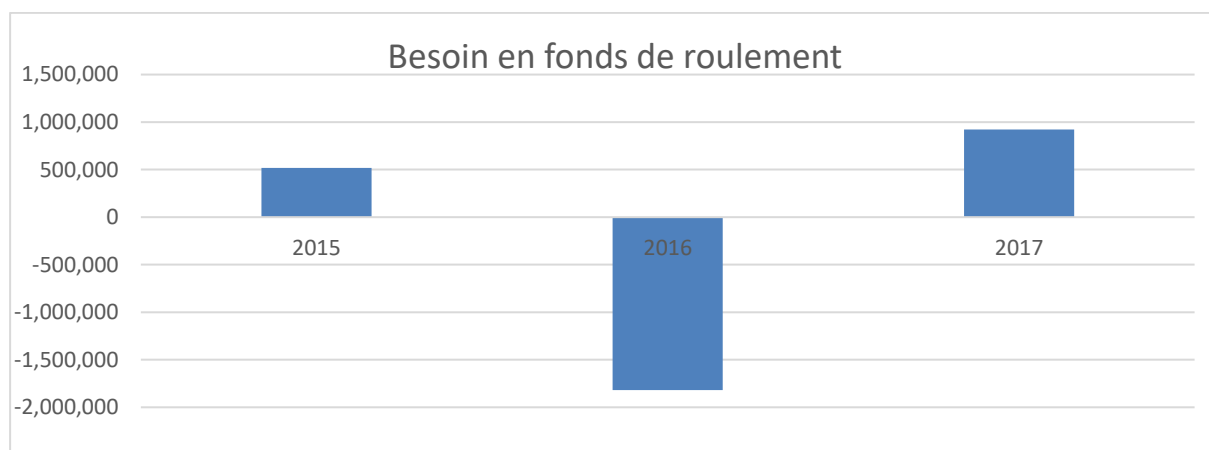
Commentaire :

Le BFR est négatif durant l'année 2016, dans ce cas la station-service procure des ressources de financement de son cycle d'exploitation, cela s'explique par le fait que les dettes à court terme arrivent à couvrir la totalité des besoins à court terme (actif circulants).

Pour les années 2015 et 2017, le BFR est positif, ce signifie un besoin de financement qui peut être absorbé par le fonds de roulement positif dégagé.

La représentation graphique de l'évolution de BFR

Fig 15 : Diagramme représentant l'évolution du BFR (2015-2017).



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

2.1.3. La trésorerie nette

La trésorerie se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidités pour le règlement des dettes à courte »¹

Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement après financement du besoin en fonds de roulement.

Tableau 19 : calcul de la trésorerie nette

Désignation	2015	2016	2017
Actif net	12 058 694	16 475 074	17 816 772
Fonds de roulement (FRN)	10 008 369	11 753 007	12 627 666
Besoins en fonds de roulement	517 253	-1 817 812	920 567
Solde net de trésorerie=FR-BFR	9 491 116	13 570 819	11 707 099

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

¹ EGLEM J.Y., PHILIP A., RAULET C., « Analyse comptable et financière », Dunod 8^{ème} éd, Paris, 2002. p.102.

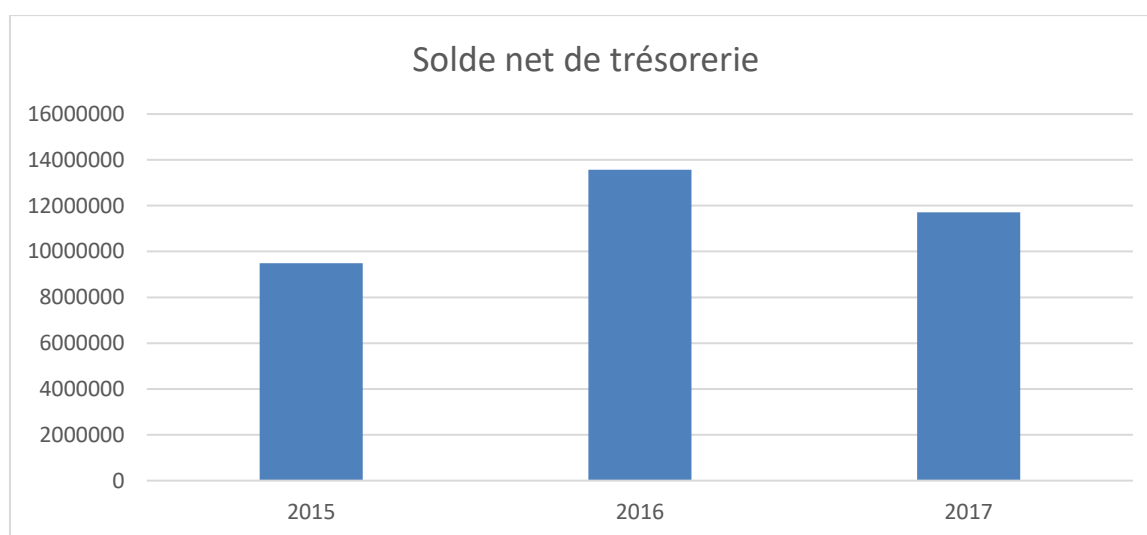
Commentaire :

Au cours de ces trois années d'étude 2015, 2016 et 2017, la trésorerie réalisée par la station-service « Kouchi » est positive, ce qui signifie que la station a dégagé des excédents de liquidités (9 491 116 DA en 2015, 13 570 819 DA en 2016 et 11 707 099 DA en 2017) après avoir financé l'ensemble de ses immobilisations et son besoin en fonds de roulement, nous parlons alors d'une situation d'équilibre.

D'après l'étude de l'équilibre financier, on peut conclure que la station-service « Kouchi » est en équilibre, car les indicateurs étudiés (FR, BFR, TN) reflète la bonne situation de la station.

La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie

Fig 16 : Diagramme représentant l'évolution de la trésorerie (2015-2017)



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

2.2. L'analyse par la méthode des ratios

2.2.1. La rentabilité brute (excédents bruts d'exploitation/ventes)

Tableau 20 : calcul de la rentabilité brute

Désignation	2015	2016	2017
Excédents bruts d'exploitation	6 749 499	8 542 221	12 312 054
Ventes	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Ratio	5%	4,67%	5,15%

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

Commentaire :

Au cours de ces trois exercices 2015,2016 et 2017 nous constatons que le taux (excédents bruts d'exploitation/ventes) est positif : 5% en 2015, 4.6% en 2016 et 5.15% en 2017, ce qui signifie que la station-service est rentable sur l'ensemble des années d'exercice.

Cependant, un ratio de tel niveaux reste insuffisant pour une station-service.

2.2.2. Rentabilité financière :(résultat de l'exercice/capitaux propres)**Tableau 21 : calcul de la rentabilité financière**

Désignation	2015	2016	2017
Résultat de l'exercice	5 937 646	7 850 920	11 694 526
Capitaux propres	11 937 646	13 850 920	17 694 526
Ratio	49,73	56,68	66,09

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

Commentaire :

Le ratio de la rentabilité financière est positif, avec une nette progression en passant de 49.73% en 2015, 56.68 % en 2016 et 66.09% en 2017. Cela confirme la capacité de la station-service a rentabilisé ses capitaux propres.

Donc la station-service « Kouchi » est suffisamment rentable financièrement.

2.2.3. La Solvabilité**Tableau 22 : calcul de la solvabilité**

Désignations	2015	2016	2017
Total Actif (I)	12 238 029	16 691 997	18 043 368
Total des DLMT (II)	0	0	0
Total des DCT (III)	179 335	216 923	226 596
Solvabilité (I-II-III)	12 058 694	16 475 074	17 816 772
Ratio de solvabilité	6724%	7595%	7863%

SOURCE : nous-même à partir des données interne de la station

Commentaire :

L'analyse de la solvabilité, qui représente la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes sur le court, moyen et long terme, indique que la station-service est solvable sur la période (2015-2016 et 2017) avec une amélioration appréciable d'année en année.

Synthèse du diagnostic financier

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- La situation financière de la station est globalement saine et équilibré ;- Soldes intermédiaires de gestion positifs ;- Une bonne productivité du travail ;- Indépendance financière ;- Capable d'autofinancer ses activités ;- Trésorerie excédentaire.- Une bonne rentabilité par apport au secteur de la stations-service.	<ul style="list-style-type: none">- Faible rentabilité par rapport aux autres secteurs- Les niveaux de consommation sont très importants par rapport aux autres secteurs.

Recommandations

- La station doit améliorer le niveau de rationalisation de ses consommations.
- Optimiser ses facteurs de production afin de maintenir les coûts à des niveaux bas.
- Elle doit offrir des services autour des carburants pour attirer de nouveaux clients et augmenter ainsi sa rentabilité.

Conclusion au chapitre 3

Les principaux résultats issus de cette analyse, à travers les indicateurs de l'équilibre financier et les différents ratios montre que la situation financière de la station-service « Kouchi » est saine.

La station a enregistré un fond de roulement nettement positif, qui lui permet de financer son cycle d'exploitation.

L'analyse des ratios a montré que la station-service est solvable, rentable et indépendante financièrement.

Elle dispose d'une autonomie financière assez satisfaisante pour faire face à ses engagements à court terme.

La station-service dispose d'une capacité d'autofinancement positive durant la période étudiée, ce qui est un bon signe de sa santé financière et qui garantit sa pérennité.

Chapitre 4 :

Diagnostic du management
et diagnostic de la production

Introduction au chapitre 4

Les méthodes de planification utilisées en gestion de la production découlent de deux courants qui se sont longtemps ignorés :

- La gestion des ressources matérielles : issue de la production manufacturière, qui est principalement liée aux contraintes des équipements de production (capacité de production, disponibilité des machines, ...).
- La gestion des ressources humaines : qui s'est focalisée sur les contraintes du personnel (effectifs, horaires de travail, affectation, ...)

Dans le contexte actuel, il apparaît de plus en plus important de considérer ces deux aspects dans les décisions des systèmes productifs, qu'ils soient de biens ou de prestations de service.

Dans ce chapitre, nous essayerons d'analyser la structure de la station-service ainsi que la vision de son gérant. Nous verrons par la suite la gestion de ses ressources humaines et nous terminerons par une analyse de sa fonction de production.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections fondamentales :

Section 1 : Diagnostic du management.

Section 2 : Diagnostic des ressources humaines.

Section 3 : Diagnostic de la production.

Section 1 : Diagnostic du management

1. Profil du dirigeant

Juste après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur en informatique, le gérant a occupé divers postes au sein d'une entreprise à Boumerdès, lui permettant de réaliser une carrière de 21 ans dans les services : technique (métré & situation de travaux), paie du personnel, finance et comptabilité et enfin Chef de service en informatique

En 1999, suite au décès de son père, il devient gérant de la station-service que le défunt exploitait.

Actuellement, il envisage de donner à la station un nouvel élan en la dotant de nouveaux équipements et en améliorant ses capacités managériales, dans le but de relever le défi de développement et de croissance dans un environnement économique nationale de plus en plus difficile et concurrentiel.

2. Vision du Manager

Vue l'âge de la station-service (remonte à l'ère coloniale), Mr. KOUCHI envisage de lui donner une nouvelle dimension en introduisant des changements qui vont dans le sens de sa modernisation et de sa rationalisation en profitant au passage des opportunités offertes par les perspectives de croissance du marché du carburants (Une consommation de 14 millions de tonnes par an), et de l'intérêt accordée par l'Etat au développement des entreprises notamment les stations-services. Pour ce faire, Mr. KOUCHI est conscient qu'il doit, non seulement renforcer sa station 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 passera nécessairement par des actions de formations, et des actions visant à capitaliser un savoir-faire. Pour lui, la crise économique qui menace actuellement notre pays, constitue une occasion pour les managers algériens de se remettre en cause et construire ainsi des stations-services au normes internationales qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement économique et social du pays.

3. Diagnostique du management

La station-service « Kouchi » est caractérisée par un style de direction beaucoup plus souple, collaboratif et participatif. Ceci est favorisé par, d'un côté, la taille réduite de la station (12 employés) qui ne nécessite pas la multiplication des niveaux hiérarchiques et, de l'autre côté, par la conscience qu'a le gérant de son incapacité à solutionner, à lui seul, tous les problèmes auxquels est confrontée sa station.

Les employés ont l'opportunité de suggérer de nouvelles façons de faire les choses. Il semble facile de discuter avec eux de nouvelles idées. La marge de latitude accordée à chaque employé, dans son travail, varie en fonction du degré d'expérience et du niveau de confiance qui lui est accordé. Toutes les suggestions sont discutées ensemble avant qu'une décision finale soit prise. Il est évident que la personne qui prend les décisions officielles est le gérant de la station.

Chaque employé a des tâches bien définies à accomplir. Actuellement, la préoccupation est de satisfaire les besoins des clients plutôt que de planifier le développement de la station, à moyen terme. Le gérant a quand même certaines idées de projets de développement de la station qui pourront assurer une meilleure rentabilité de celle-ci.

Au sein de la station-service toutes les discussions spécifiques à celle-ci, se font de façon informelle, en utilisant des outils traditionnels de communication comme le téléphone et le bouche à oreille. Cela est dû au fait que la station n'est pas dotée d'une structure organisationnelle bien déterminée susceptible de canaliser les flux d'informations.

Compte tenu du caractère du contrat qui relie la station-service « Kouchi » et NAFTAL, des réunions sont organisées, à chaque fois qu'il est nécessaire, entre le gérant de la station et les responsables de NAFTAL.

Synthèse du diagnostic du management

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Management participatif et souple ;- Le gérant est souvent proche de ses employés et discute avec eux ;- Répartition des tâches adéquate ;- Intérêt accordée par le gérant aux informations pertinentes.	<ul style="list-style-type: none">- Management orienté beaucoup plus vers l'opérationnel, négligeant ainsi la dimension stratégique ;- Faible modernisation des procédures de management appliquées ;- Communication beaucoup plus informelle et basée exclusivement sur le verbal ;- Absence de compétences managériales spécialisées.

Recommandations

- Moderniser progressivement le style de management appliqué dans un contexte concurrentiel
- Formation du gérant en management des entreprises
- Introduire les TIC dans le management de l'entreprise (informatique, logiciels et internet)
- Améliorer la communication globale
- Renforcer l'encadrement par le recrutement de compétences spécialisées
- Formaliser les méthodes et procédures de travail spécifiques à l'entreprise

Section 2 : Diagnostic des ressources humaines

Au sein de la station- service « Kouchi », on dénombre 12 employés : un gérant, 2 chefs de station, 6 pompistes, 2 graisseurs et un revendeur. Les employés bénéficient tous d'un contrat de type CDI.

Le volume horaire du travail effectué au sein de la station conformément à la réglementation est de huit (08) heures de travail par jour ; un mois de congé payé par an. Toutefois, pour respecter les heures d'ouverture et de fermeture, la station recourt au travail par relais, une équipe débute de 6h à 14h et une autre de 14h jusqu'à 22h.

1. Organisation et organigramme

Le fonctionnement de la station n'obéit pas à un organigramme formel bien déterminé. Au niveau opérationnel, chaque employé exerce une tâche selon son domaine de compétence, le gérant concentre à son niveau toutes les décisions d'ordre stratégique et fonctionnelles. En effet, il est en même temps responsable : commercial, de la production et de la finance. Quant à la coordination des tâches au sein de la station, elle est confiée au chef de la station.

2. Caractéristiques du personnel (2017)

2.1. L'âge

Tableau 23 : Répartition de l'effectifs par tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectif
25-35	3
35-45	4
45-55	5

Source : nous-même à partir des documents internes de la station-service « kouchi ».

Le personnel de la station-service « Kouchi » est âgé :

- Age moyen :40 ans ;
- Plus de la moitié de l'effectif dépasse 40 ans.

2.2. L'ancienneté

Le personnel jouit d'une longue expérience : sur l'ensemble des salariés, le nombre d'années d'ancienneté le plus élevé se chiffre à 30 ans et le moins élevé est de 1 ans, avec une moyenne de 15.5 ans.

Cette structure est un point fort, parce que l'expérience constitue un facteur clé de succès dans le domaine des stations-services.

2.3. Le niveau d'instruction

Le niveau général d'instruction est insuffisant : 1 seul effectif est universitaire, 2 effectifs ont le niveau secondaire, 4 effectifs ont le niveau moyen et les 5 autres ne dépassent pas le niveau primaire.

Mais cette structure ne constitue pas un frein, car l'activité ne nécessite pas des niveaux d'instruction élevés.

2.4. La qualification

Tableau 24 : répartition de l'effectifs selon le niveau de qualification

Catégorie	Niveau de qualification
Cadres	Diplômes supérieurs (ingénieur d'application en informatique)
Production (pompistes, graisseurs, revendeur de gaze)	Diplôme de la formation professionnelle et/ou maîtrise par l'expérience

Source : nous-même à partir des documents internes de la station-service « **kouchi** ».

Au-delà du niveau général d'instruction, la station-service dispose d'un personnel qualifié.

2.5. L'emploi

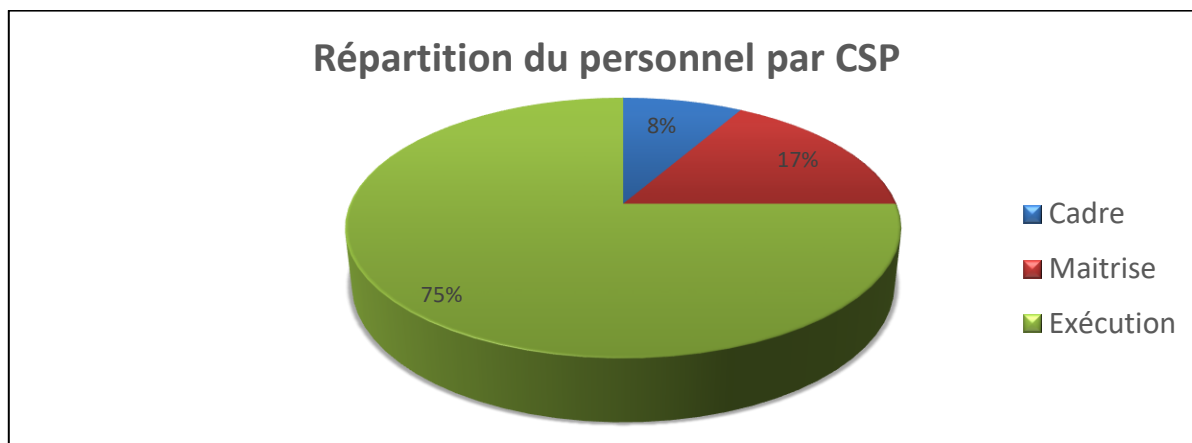
Tableau 25 : Répartition du personnel par catégories socio-professionnelles (2017) :

CSP	Effectif	Pourcentage
Cadre	1	8%
Maitrise	2	17%
Exécution	9	75%
Totale	12	100%

Source : Nous même

Nous constatons que la part des cadres dans l'effectif global de la station-service « Kouchi » est très réduite et ne représente que 8 %. En revanche les exécutants occupent la part du lion avec 75% de l'effectif global.

Fig 17 : Diagramme représentant la Répartition du personnel par catégories socio-professionnelles (2017)



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

3. Les résultats du personnel

3.1. Indicateurs de productivité

Le tableau suivant représente l'indicateur de productivité de la station.

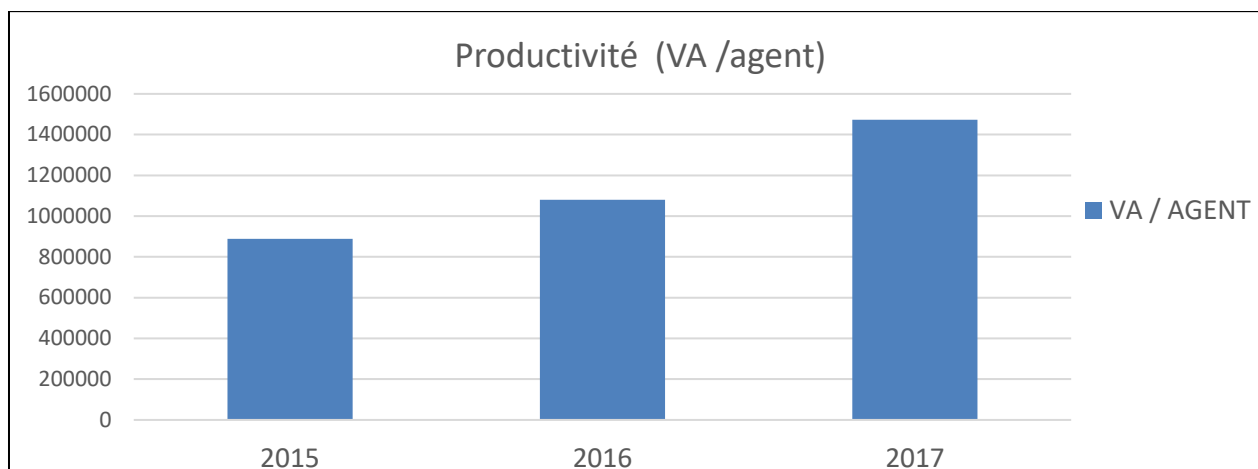
Tableau 26 : indicateurs de productivité 2015-2017

DESIGNATION	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	136 067 992	182 903 786	239 116 552
Valeur ajoutée	10 654 163	12964808	17 674 294
Effectifs opérationnels	12	12	12
Frais du personnel	3 009 246	3 535 358	3 998 522
Indicateur de productivité			
CA par agent(CA/agent)	11338999.33	15241982.17	19926379.33
VA par agent(VA/agent)	887846.9167	1080400,667	1472857.833

Source : nous-même à partir de TCR de la station-service « kouchi »

L'entreprise enregistre un chiffre d'affaires par agent en nette progression en passant de 11 338 999.33 DA en 2015 à 1 9926 379.33 DA en 2017. Ceci est à l'avantage de l'entreprise. Le même constat est valable pour ce qui est de la valeur ajoutée par agent où la productivité qui est passé de 887 846.917 DA en 2015 à 1 472 857.833 DA en 2017.

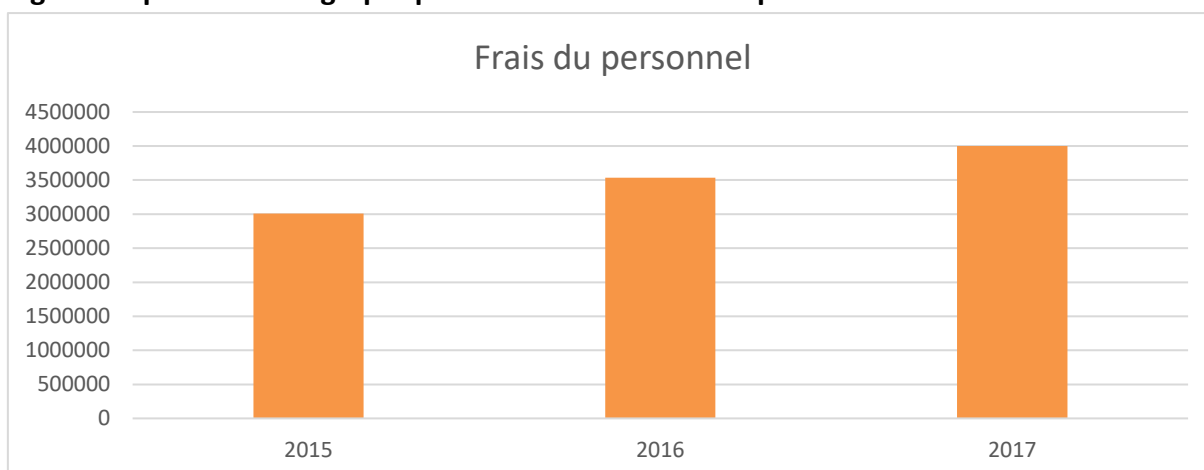
Fig 18 : Représentation graphique de l'évolution de la productivité(AV/agent) 2015-2017



Source : Nous même à partir des documents interne de la station-service « Kouchi »

3.2. Evolution des frais du personnel

Fig 19 : Représentation graphique Evolution des frais du personnel 2015-2017



Source : Etabli par nous à partir de TCR de la station-service « Kouchi »

D'après la Figure, nous constatons que le montant des frais du personnel a connu une croissance continue au cours de la période étudiée 2015-2017. Les frais de personnel étaient estimés à 3 009 246 de DA en 2015. Ils ont évolué pour atteindre un montant de 3 998 522 DA en 2017.

Cette évolution s'explique par l'augmentation des salaires.

3.3. Autres indicateurs

3.3.1. La rotation du personnel

Appelé aussi Turnover, il s'agit de la proportion de l'effectif stable qui a volontairement quitté l'entreprise en un an.

A partir du tableau ci-dessous on constate que le taux du turnover de la station-service « kouchi » est très faible.

Tableau 27 : le taux du turnover

Désignations	2015	2016	2017
L'effectifs totale	12	12	12
Les départs	0	2	0
Le taux du turnover	0%	16,66%	0%

SOURCE : nous-même

3.3.2. L'absentéisme

Au sein de la station-service « kouchi », le taux d'absentéisme est faible et ne pose aucunement un problème pour le bon fonctionnement de la station, ceci est dû à l'assiduité permanente de l'ensemble du personnel et d'une politique de sanction stricte appliquée par le responsable.

Les absences s'expliquent en général par des arrêts maladie.

3.3.3. Le climat social

Le climat dans la station semble assez bon. Les relations entre dirigeant et employés sont amicales. Il n'y a pas de barrières apparentes entre le dirigeant et ses employés. Il existe un climat d'écoute et de sympathie, et les situations de conflits sont quasiment inexistantes. Certaines insuffisances sont toutefois à signaler en ce qui concerne le strict respect des normes de sécurité au niveau de la station.

4. La politiques ressources humaine

4.1. Rémunération

Il n'existe pas de politique salariale dans la station, en général un nouvel employé engagé est rémunéré selon le barème de base du salaire minimum et, à chaque année, il reçoit une augmentation salariale. Des avantages et des 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.

4.2. Motivation du personnel

Le personnel est très motivé non seulement par la politique salariale incitative ; mais aussi par la capacité d'écoute du gérant et sa disponibilité permanente pour prendre en charge les doléances de ses employés.

4.3. Evaluation du personnel

Elle se fait de manière informelle, il suffit de prendre quelques minutes à fin d'expliquer à l'employé si le travail qu'il effectue est satisfaisant ou pas, et si les tâches sont exécutées de la bonne manière.

4.4. Prime au rendement

Cette dernière est évaluée en fonction de l'effort fourni par l'ouvrier. Donc l'évaluation de la prime au rendement se fait selon la perception du dirigeant.

Le montant de la prime est très significatif pour l'employé car c'est un indicateur permettant de vérifier le niveau de la satisfaction du dirigeant à son égard.

Synthèse sur la situation des ressources humaines

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Bonne productivité des employés (en chiffre d'affaire et en valeur ajoutée)- Climat social favorable- Un personnel motivé- Respect de la législation de travail- Bonne répartition des tâches (Adéquation des compétences du personnel au poste)- Personnel expérimentés	<ul style="list-style-type: none">- Niveau général d'instruction insuffisant- Répartition de l'effectif par CSP déséquilibré au profit de l'exécution- Organisation non formalisée (Ni organigramme ni fiches de poste)- Dispersion des efforts du gérant sur plusieurs tâches (administratives, commerciales ...)- Manque d'une gestion prévisionnelle du personnel.

Recommandations

- Renforcer l'encadrement par un recrutement qualitatif.
- Sensibiliser et former le personnel sur le respect des normes de sécurité au travail.
- Une description des tâches par écrit, et une évaluation du personnel de façon formelle à partir de la description des tâches et des attentes spécifiques.

Section 3 : Diagnostic de la production

1. La fonction production

1.1. Les principaux produits et service et leurs caractéristiques

La station-service « Kouchi » vend exclusivement les produits distribués par NAFTAL : les carburants, les lubrifiants, les produits d'entretiens et le gaz-butane. Cependant, depuis la libéralisation de la distribution des produits pétroliers, NAFTAL a perdu le monopole, et plusieurs intervenants étrangers tel que Total et Shell sont implantés sur le marché algérien. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la station-service, cette dernière a eu des difficultés accrues pour la maîtrise des besoins de la clientèle.

Les produits et services de la station sont détaillés comme suit :

1.1.1. Les carburants

Ce sont des mélanges d'hydrocarbures d'origine minérale ou de synthèse obtenus soit par distillation du pétrole brut soit par le mélange de certains constituants en proposition convenable.

La distillation permet de recueillir différentes coupes pétrolières représentant chacune un bien défini :

- Essence super
- Essence sans Plomb
- Gas-oil.

1.1.2. Les lubrifiants

Les lubrifiants sont fabriqués exclusivement à partir de mélange d'huile de base minérale issue d'un pétrole ou d'huiles synthétiques ou parfois des deux types d'huiles à la fois, additionnées à des produits chimiques divers appelés additifs.

Les lubrifiants sont classés selon les gammes suivantes :

- HMD : Les huiles moteurs diesel ;
- HME : Les huiles moteurs essence ;
- HTR : Les huiles pour transmission automobile ;
- HIN : Les huiles industrielles ;
- SPA : Les huiles spéciales automobiles ;
- GRS : Les graisses.

1.1.3. Les produits d'entretien

- Eau distillée (deminéralisée) ;
- Glaciol (liquide de refroidissement).

1.1.4. Les gaz- butane

- B3(camping) ;
- B13(ordinaire).

1.1.5. Les prestations de service

- Service de vidange ;
- Service de graissage.

1.2. Process de production

Le processus de production de la station-service « Kouchi » comme toutes les autres stations de la région, comportent les phases suivantes :

1.2.1. L'approvisionnement

L'approvisionnement de la station en carburants (essence sans plomb, super, gasoil) est assuré par des camions citernes à partir des centres NAFTAL de Blida. Ces carburants sont stockés dans des citernes souterraines et acheminé vers les volucompteurs par des canalisations souterraines.

1.2.2. Le dépotage

Le dépotage est le système qui permet de transvaser le carburant du camion-citerne, qui sert de moyen de transport des carburants pour l'approvisionnement de la station-service, vers les citernes de stockage.

Cette opération est effectuée par une pompe aspirante refoulante du camion-citerne qui aspire le carburant du camion et le refoule vers la cuve de stockage à l'aide d'un tuyau en plastique, la pompe est entraînée par un moteur électrique.

1.2.3. La distribution

Pour le transfert du liquide de la citerne vers le réservoir des véhicules, on utilise des volucompteurs qui indiquent la quantité et le prix que devra payer le consommateur et ce grâce à un mesureur mécanique qui se trouve à l'intérieur de l'équipement.

Le volucompteur est relié directement par une canalisation souterraine à la citerne de stockage, un boîtier d'arrêt d'urgence est installé à côté du volucompteur pour commander la coupure rapide du courant électrique en cas d'accident.

1.2.4. La vidange des véhicules

Un local est utilisé pour la vidange des véhicules. Les huiles sont vidangées dans un bidon puis reversées et stocké dans une cuve de stockage de l'huile vidangée.

Pour le remplissage des huiles neuves on utilise une petite pompe qui aspire l'huile à partir de fûts métalliques de 200 L.

2. Les équipements de la station

La grande partie des équipements de la station-service « Kouchi » remonte à l'ère coloniale, elles se caractérisent par un état de vétusté avancé et de modeste capacité de stockage.

La station est constituée de :

- 06 volucompteurs : 5 avec un débit de 3 m³/h et 1 avec un débit de 5 m³/h.
- 05 cuves de stockages de carburant souterraines qui se décomposent comme suite :
 - Une cuve souterraine pour le sans-plomb d'une capacité de 15000 L ;
 - Une cuve souterraine pour le gasoil d'une capacité de 30000 L ;
 - Trois cuves souterraines pour l'essence super d'une capacité de : 5000 L, 7000 L, 15000 L.
- Une cuve souterraine de stockage de l'huile de vidange usée.
- Un local pour la vidange des voitures.
- Un bureau qui sert en même temps de caisse de magasin de ventes.
- Un magasin de stockage de l'huile de vidange neuve.
- Un abri GPL (abri pour le stockage des bouteilles de gaz) d'une capacité de 70 bouteilles.
- Une fosse pour poids lourd (camion, ...).

3. La maintenance

La fonction maintenance joue un rôle très important dans le bon fonctionnement de la station-service, sachant qu'elle avait hérité d'un outil très vétuste. Les problèmes techniques sont fréquents et les pannes presque tout autant.

Certaines réparations sont réalisées par le personnel de la station ou le gérant lui-même, et, quand cela n'est pas possible, la station fait appel au service maintenance de NAFTAL qui assure les réparations. Malheureusement, ils interviennent rarement rapidement, par exemple il faut deux jours au minimum pour changer un pistolet défectueux, et la qualité des réparations n'est pas toujours au rendez-vous. Cela a un effet direct sur le chiffre d'affaire de la station lorsque les problèmes perdurent.

4. Le respect de l'environnement et les mesures de sécurité

4.1. Le respect de l'environnement

Les stations-service sont des établissements qui, par leur activité, peuvent perturber ou dégrader leur environnement proche.

De ce fait la station-service « Kouchi » a mis en place une gestion de ses déchets :

- Déchets solides :

Les solides constitués de déchets de conditionnement et d'emballages sont considérés comme des déchets ménagers, et sont mis dans des sacs puis récupérés par les services de nettoyage « NETCOM » qui les évacuent vers la décharge publique.

- Les huiles usagées :

Les huiles usagées de vidange des véhicules sont récupérées et stockées dans une cuve de stockage de l'huile vidangée, puis récupéré par une unité de NAFTAL, et ne portent aucun préjudice à l'environnement.

- Emission gazeuses :

Sur le site de la station-service il n'y a aucune émission gazeuse, ni lors du dépotage ni au moment de la distribution. Néanmoins vu la présence de composés organiques volatiles (COV) dans l'essence, au moment du remplissage du réservoir des véhicules, de faibles quantités de COV peuvent être émises mais elles ne posent aucun impact négatif sur l'environnement.

4.2. Les mesures de sécurité

Pour le gérant de la station-service, la sécurité concerne tout le monde (employés et clients), il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé, et cela grâce à :

- La disponibilité des équipements tels que :
 - Des extincteurs portables à poudre ;
 - Des bacs à sable ;
 - Arrêt de la distribution par un système manuel dit « arrêt coup de poing » en cas d'incendie.
- Panneaux de signalisation des risques bien visibles ;
- Les moyens de protection du personnel (chaussures de sécurité, gants...)
- La veille quotidienne au bon fonctionnement du matériel (les pompes, les pistolets...)
- Le respect des normes de sécurité à chaque livraison (les téléphones éteints, interdiction de fumer, arrêt du moteur, ...)

Synthèse du diagnostic industriel de la station

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Très bonne maîtrise des tâches manuelles ;- Les équipements sont en bon état de marche et leurs agencements satisfaisant ;- L'activité de la station ne génère aucune incidence ou nuisance pouvant affecter l'environnement et le site lui-même ;- Le respect des mesures de sécurité.	<ul style="list-style-type: none">- Faible niveau de mécanisation et d'automatisation des process ;- La vétusté des équipements ;- Service de maintenance NAFTAL intervient rarement rapidement.

Recommandations

Il faut noter que la situation de la station-service et le contexte dans lequel elle se trouve (type de contrat qui la relie avec NAFTAL) rend très difficile tout investissement qui permet d'apporter des améliorations, de la part de la station, donc cette dernière doit revendiquer ses droits auprès de NAFTAL afin que celle-ci :

- Assume ses engagements en termes de maintenance en cas de panne ;
- Assure une bonne qualité des services ;
- Inscrit la station dans le programme de rénovation des stations-services tracé par l'Etat, ce qui lui permet de faire croître le niveau de qualité de ses prestations ;
- Revoir les clauses du contrat avec NAFTAL.

Conclusion au chapitre 4

La station-service « Kouchi » est caractérisée par un style de direction souple, collaboratif et participatif. En effet, les employés sont libres de suggérer de nouvelles idées, toutes les suggestions sont discutées avant de prendre une décision finale collective. Toutefois, il existe une faible prise de conscience sur le rôle que joue un système d'information développé. Il convient de signaler que ces faiblesses sont propres à la quasi-totalité des stations-services.

La station jouit d'une bonne productivité qui est, sans aucun doute, le fruit d'un personnel très motivé, travaillant dans un climat social favorable. Néanmoins on constate que le niveau général d'instruction est insuffisant, et la répartition de l'effectif par catégorie socio-professionnelle est déséquilibré au profit de l'exécution.

En outre, la station-service est dotée d'un équipement très vétuste mais reste en bon état de marche avec un agencement satisfaisant et une bonne maîtrise des tâches manuelles.

Synthèse des forces/faiblesses et des opportunités/menaces de la station-service « Kouchi »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement significatif du chiffre d'affaire entre 2015 et 2017 ; - Une gamme de produit très large ; - Produits de bonne qualité ; - Satisfaction des clients ayant déjà bénéficiés des services de la station ; - Bonne réputation en termes de distribution ; - Image de sérieux et de maîtrise du métier ; - Un capital expérience dans le domaine ; - Bonne gestion des approvisionnements dans la limite des moyens disponibles ; - Le transport des marchandises est assuré par le fournisseur ce qui permet de réduire les coûts ; - Un bouche à oreille favorable à la station sur le marché local. - Bonne capacité de négociation (communication verbale) du gérant. - La situation financière de la station est globalement saine et équilibré ; - Soldes intermédiaires de gestion positifs ; - Une bonne productivité du travail ; - Indépendance financière ; - Capable d'autofinancer ses activités ; - Trésorerie excédentaire. - Une bonne rentabilité par apport au secteur de la stations-service. - Management participatif et souple ; - Le gérant est souvent proche de ses employés et discute avec eux ; - Répartition des taches adéquate ; - Intérêt accordée par le gérant aux informations pertinentes. - Bonne productivité des employés (en chiffre d'affaire et en valeur ajoutée) - Climat social favorable - Un personnel motivé 	<ul style="list-style-type: none"> - L'indisponibilité permanente de certains produits notamment le sans-plomb ; - La station n'a aucune marge de manœuvre en termes de négociation (qualité/prix) avec le fournisseur ; - L'augmentation continue des prix de carburants entre 2015 et 2017 ; - Capacité de stockage limité ; - L'approvisionnement obligatoire auprès de NAFTAL ; - Absence de politique de communication ; - Pas de budget dédié à la communication. - Pas de site WEB. - Faible rentabilité par rapport aux autres secteurs - Les niveaux de consommation sont très importants par rapport aux autres secteurs. - Management orienté beaucoup plus vers l'opérationnel, négligeant ainsi la dimension stratégique ; - Faible modernisation des procédures de management appliquées ; - Communication beaucoup plus informelle et basée exclusivement sur le verbal ; - Absence de compétences managériales spécialisées. - Niveau général d'instruction insuffisant - Répartition de l'effectif par CSP déséquilibré au profit de l'exécution - Organisation non formalisée (Ni organigramme ni fiches de poste) - Dispersion des efforts du gérant sur plusieurs taches (administratives, commerciales ...) - Manque d'une gestion prévisionnelle du personnel. - Faible niveau de mécanisation et

<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la législation de travail - Bonne répartition des tâches (Adéquation des compétences du personnel au poste) - Personnels expérimentés - Très bonne maîtrise des tâches manuelles ; - Les équipements sont en bon état de marche et leurs agencements satisfaisant ; - L'activité de la station ne génère aucune incidence ou nuisance pouvant affecter l'environnement et le site lui-même ; - Le respect des mesures de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> d'automatisation des process ; - La vétusté des équipements ; - Service de maintenance NAFTAL intervient rarement rapidement. -
<p>Opportunités</p>	<p>Menaces</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Le développement et la modernisation des stations-services - L'augmentation des consommations des carburants. - L'utilisation des moyens de transports personnel par rapport aux transports en commun. - Des nouvelles méthodes de gestion des stations-services, qui va permettre de réduire leurs charges notamment salariales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Besoin de diminuer la dépendance aux énergies pétroliers (extension du réseau de transport d'électricité) ; -Volonté de développer les nouvelles énergies (la reconversion de l'utilisation de l'essence ou du gasoil vers le GPL) ; -La rationalisation des consommations des carburant ; - Réalisation des nouvelles stations-service (concurrence renforcée). -Contexte de crise économique ; -La hausse des prix du carburant ; -Augmentation des taxes sur le carburant. -Prise de conscience environnemental ; -Baisse de la fidélité aux marques. -L'augmentation de l'autonomie des véhicules ; -Développement de nouveaux produits de substitution (GPL...). -La réduction des émissions de gaz à effet de serre ; -Prise en compte des autres impacts sur la santé : problèmes de pollution ; -L'épuisement des ressources pétrolières. -Normes environnementales renforcées ; -Augmentation de la taxe de pollution(environnementale) ; -Des contraintes juridiques liées à la nature de contrat –type de gérance libre.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail nous avons essayé de mettre en œuvre nos connaissances en matière du diagnostic en se basant sur le cas d'une station-service.

En examinant la littérature existante sur ce sujet, nous avons dans un premier temps vu que le diagnostic doit se mener à la fois en interne et en externe afin de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces de son environnement. Aussi, nous avons vu que la propriété des services publics marchands revient à l'Etat, et que dans certains cas, ce dernier peut confier leur gestion à des tiers.

Nous sommes parvenus dans le cadre de l'analyse environnementale de la station-service, et à travers un diagnostic externe de constater que l'exploitation des stations-services en Algérie notamment les GL n'est pas totalement libre, ce qui laisse peu de marge de manœuvre aux gérants, et qui a donc un impact direct sur le développement de leurs activités. Néanmoins, les stations-d'essences ont profité de l'augmentation des consommations des carburants.

L'étude nous a permis également dans le cadre de l'analyse fonctionnelle de la station et à travers le diagnostic interne à constater :

Une bonne réputation en termes de distribution ajoutée à cela une satisfaction générale des clients ayant déjà bénéficiés des services de la station. Par ailleurs, il est important pour cette dernière d'augmenter ses capacités de stockage afin de remédier aux problèmes de rupture en carburants.

En ce qui concerne l'état financier de l'entreprise, nous avons constaté qu'elle a une bonne santé financière puisque celle-ci arrive à autofinancer son développement ; alors que sa rentabilité est plutôt faible comparée aux autres secteurs d'activité ou les prix ne sont pas réglementés.

Un style de management collaboratif et participatif, au niveau de la station « Kouchi » Il n'y a pas de barrières apparentes entre le dirigeant et les employés. Il existe un climat d'écoute et de sympathie ainsi qu'une bonne motivation du personnel.

En effet on constate aussi, un grand effort de la part de dirigeant en matière du respect de l'environnement.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ABATE R., DUCREAUX J., KACHANAR N., « Le Grand Livre de la Stratégie », Ed d'organisation, Paris, 2009.
2. ATAMER T., CALORI R., « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, 1993.
3. BARREAU DELAHAY F., « Gestion Financière », Dunod 13^{ème} édit, Paris, 2004.
4. BRECHET J.P., « Les dilemmes du diagnostic stratégique, in : Les stratégies d'entreprise », Ed : Cahiers Français, 1996.
5. COHEN E., « Analyse financière », Dunod 4^{ème} édit, Paris.
6. EGLEM J.Y., PHILIP A., RAULET C., « Analyse comptable et financière », Dunod 8^{ème} édit, Paris, 2002.
7. FARASTIE D., « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion n°103, 1995.
8. FULCONIS F., « les structures en réseaux : nouvelles formes de concurrence ? », Krafft Le processus de concurrence, Ed Economica, Paris, 1999.
9. GERVAIS M., « stratégie de l'entreprise », Ed Economica, 2003.
10. GUILLIEN R.J, « Lexique des termes juridiques », Dalloz 15^{ème} édit, 2005.
11. HAMDY K., « Diagnostic et redressement d'entreprise ». Ed Es-Salaam. Alger, 2005.
12. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « Management, Stratégie et organisation », Vuibert 6^{ème} édit, Paris, 2006.
13. HONOREL, « Gestion financière », Nathan, 2001.
14. KHELIFATI N., « Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise », Ed Berti, 1994.
15. MARCHESNAY M., « Management stratégique ». Ed, Dunod, 1997, p.99 M. GERVAIS, « Contrôle de gestion et Planification de l'entreprise » Ed Economica, 1989.
16. MARMUSE C., « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica 2^{ème} édit, Paris, 1996.
17. MEIER O., « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, 2011.
18. PELLE P., « L'arbre de vie des stratégies d'entreprise », Ed ESKA, Paris, 2002.
19. PORTER M., « Choix stratégiques et Concurrence », Ed Economica, Paris, 1982.
20. PORTER M., « l'avantage concurrentiel », Ed Inter, 1993.

21. STRATEGORE, Politique générale de l'entreprise, Dunod 3^{ème} éd, Paris, 1997.
22. THIETART R.A., XUEBER J.M., « Stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Ed Dunod, Paris, 2005.
23. VERNIMMEN P., « finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002.

Articles et revue :

1. AZEIZ B., Mode de consommation automobile en Algérie : L'algérien préfère l'essence au diesel, Motors magazine, 2015.
2. BELGACEM F., « Malgré les augmentations dans les pompes à essences : la consommation des carburants en hausse », Quotidien Liberté, 2016.
3. BENAÏSSA M.L, BOUGHEDAOUÏ M., JOUMARD R., Evaluation de l'intermodalité du transport régional et son impact sur l'environnement à l'est d'Alger, Colloque international Environnement et transport dans des contextes différents, Ghardaïa, 2009.
4. FRANÇOIS L., Que sont les biens publics mondiaux ? rencontre de l'association de Biens publics à l'échelle mondiale, 2009.
5. GUEMACHE H., « 250 stations-services Total en Algérie », le quotidien d'Oran, 2007.
6. NIGORET J.C., Gestion de la sécurité dans les stations-services, Edition APTH, collection : Gestion de la sécurité 4^{ème} éd, 2016.

Mémoires :

1. BENALI M., Analyse sectorielle et diagnostic interne d'une entreprise, mémoire de MEM, académie de Montpellier, 2006.
2. BENOTMANE S., Diagnostic global d'une pme algérienne, mémoire de MEF, université de Annaba, 2009.

Sites internet :

1. www.cours-de-droit.net
2. www.energy.gov.dz
3. www.naftal.dz
4. www.ons.dz

Annexes

Annexe n°1 : Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution globale du chiffre d'affaire entre 2015-2017	33
Tableau 2 : Répartition des ventes par famille de produits 2015-2016-2017.....	34
Tableau 3 : la part de marché de la station-service « Kouchi » en DA (2017).	37
Tableau 4 :la zone de chalandise de la station-service « Kouchi »	38
Tableau 5 : Les principales matières achetées par la station- service en 2017.....	39
Tableau 6 : La participation de chaque produit dans la marge bénéficiaire (2017)	40
Tableau 7 : évolution des prix de vente des carburants entre 2015 et 2017	41
Tableau 8 : Evolution des grands agrégats de gestion	48
Tableau 9 : calcule du ratio consommation/CA	50
Tableau 10 : calcule du ratio VA/CA	50
Tableau 11 : calcule du ratio EBE/VA	52
Tableau 12 : calcule du ratio résultat/CA	52
Tableau 13 : calcule de la productivité	53
Tableau 14 : calcule de la capacité d'autofinancement	53
Tableau 15 : Évolution de la capacité d'autofinancement	54
Tableau 16 : les bilans de la station –service « Kouchi » (2015- 2016 et 2017)	55
Tableau 17 : calcul du FR	58
Tableau 18 : calcul du BFR	59
Tableau 19 : calcul de la trésorerie nette	60
Tableau 20 : calcul de la rentabilité brute	61
Tableau 21 : calcul de la rentabilité financière	62
Tableau 22 : calcul de la solvabilité	62
Tableau 23 : Répartition de l'effectifs par tranche d'âge	70
Tableau 24 : répartition de l'effectifs selon le niveau de qualification	71

Tableau 25 : Répartition du personnel par catégories socio-professionnelles (2017)	71
Tableau 26 : indicateurs de productivité 2015-2017	72
Tableau 27 : le taux du turnover	74

Annexe n°2 : Liste des figures

Fig 1 : Schéma les multiples facettes de l'environnement	8
Fig 2 : Les cinq forces de la concurrence d'un secteur	11
Fig 3 : Schéma représentant la chaine de valeur	14
Fig 4 : Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire.....	33
Fig 5 : Graphique représentant l'évolution des ventes des carburants entre 2015-2017.....	35
Fig 6 : Graphique représentant l'évolution des ventes d'autres produits (2015-2017)	35
Fig 7 : La part du marché de la station-service « Kouchi » (2017).	37
fig 8 : La zone de chalandise de la station-service « Kouchi »	38
Fig 9 : Représentation graphique de l'évolution des grands agrégats de gestion	49
Fig 10 : Représentation graphique de l'évolution du résultat et du chiffre d'affaire	49
Fig 11 : Graphique représentant l'évolution de la valeur ajoutée (2015-2017)	51
Fig 12 : Représentation graphique de l'évolution du ratio VA/CA	51
Fig 13 : présentation graphique de l'évolution de la marge d'autofinancement.....	54
Fig 14 : Diagramme représentant l'évolution du fond de roulement (2015-2017).....	59
Fig 15 : Diagramme représentant l'évolution du BFR (2015-2017).....	60
Fig 16 : Diagramme représentant l'évolution de la trésorerie (2015-2017).	61
Fig 17 : Diagramme représentant la Répartition du personnel par catégories socio-professionnelles (2017).	72
Fig 18 : Représentation graphique de l'évolution de la productivité(AV/agent)	73
Fig 19 : Représentation graphique Evolution des frais de personnel 2015-2017.	73

Annexe n°3 : Liste des abréviations

BFR : Besoins En Fonds De Roulement

CA : Chiffre d’Affaire

CAF : Capacité D’autofinancement

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

COV : Composés Organiques Volatiles

CSP : Catégories Socio-Professionnelles

DA : Dinars Algériens

DCT : Dettes à Court Termes

DLMT : Dettes à Long et à Moyens Termes

EBE : L’excédent Brut d’Exploitation

FR : Fonds de Roulement

GD : Gestion Directe

GES : Gaz à Effet de Serre

GL : Gérance Libre

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GRS : les Graisses

h : heure

HIN : Les huiles industrielles

HMD : Les huiles moteurs diesel

HME : Les huiles moteurs essence

HTR : Les huiles pour transmission automobile

Kgs : kilogrammes

L : litre

m³ : mètre cube

PESTEL : L’environnement Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légale.

PVA : Points de Vente Agrées

RD : Recherche et Développement

RO : Revendeurs Ordinaires

SIG : soldes intermédiaires de gestion

SPA : Les huiles spéciales automobiles

TAC : Tickets à Crédits

TCR : Tableau de Compte de Résultat

TN : Trésorerie Nette

TPE : Terminal de Paiement Electronique

TPP : Taxe Sur Les Produits Pétroliers

TVA : Taxe Sur La Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre théorique	
Introduction au chapitre 1	6
Section 1 : Diagnostic de l'entreprise	7
1. Diagnostic externe	7
1.1. L'analyse de l'environnement global : l'analyse PESTEL	8
1.1.1. L'environnement politique	9
1.1.2. L'environnement économique	9
1.1.3. L'environnement socio-culturel	9
1.1.4. L'environnement technologie	9
1.1.5. L'environnement écologique	10
1.1.6. L'environnement légal	10
1.2. L'analyse de l'industrie	10
1.2.1. L'intensité concurrentielle : le modèle des 5 forces	10
1.2.1.1. L'intensité de la rivalité entre les concurrents	11
1.2.1.2. Pouvoir de négociation des clients	11
1.2.1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	12
1.2.1.4. La menace des nouveaux entrants	12
1.2.1.5. La menace de prestation de substitution	12
1.2.1.6. Rôle de l'Etat et du hasard	13
1.2.2. Les groupes stratégiques	13
2. Diagnostic interne	13
2.1. La chaîne de valeur	14
2.1.1. Les activités primaires (principale)	14
2.1.2. Les activités de soutien	15
2.2. Les ressources et les compétences	15
2.2.1. Les ressources	16
2.2.1. Les compétences	16
Section 2 : les services publics marchands	18
1. Définition des services publics marchands	18
2. Les caractéristiques des services publics marchands	18
2.1. Le type de consommation	18
2.2. Le mode d'accès	18
2.3. Le mode de financement	18
2.4. La gérance	18
Conclusion au chapitre 1	19
Chapitre 2 : Diagnostic externe et commerciale	
Introduction au chapitre 2	21
Section 1 : Présentation de la station-service	22
1. Aperçu historique	22
2. Localisation géographique de la station	23

3. Activité de la station	24
4. Objectifs de la station	24
Section 2 : diagnostic de l'environnement externe de la station-service « Kouchi »	25
1. L'environnement politique	25
2. L'environnement économique	26
3. L'environnement socioculturel	27
4. L'environnement technologique	27
4.1. Au niveau de la qualité des produits	27
4.2. Au niveau de la gestion et de la distribution des stations-services	27
4.3. Au niveau de la consommation des moteurs.....	28
5. L'environnement écologique	28
5.1. La rareté de la ressource pétrolière et la satisfaction des besoins énergétiques	28
5.2. La problématique des émissions des gaz à effet de serre et de la pollution atmosphérique.....	28
5.3. Les carburants propres et les bio-lubrifiants	28
6. L'environnement légale	29
Les opportunités et les menaces de l'environnement	32
Section 3 : Diagnostic commerciale de la station-service « Kouchi »	33
1. Evolution globale du chiffre d'affaire	33
2. Evolution des Ventes par type de produits	34
3. Les clients	36
4. La concurrence et la part de marché de la station	36
5. La zone de chalandise	38
6. Les approvisionnements	39
7. Politique commerciale	40
7.1. Les produits	40
7.2. Les prix	41
7.3. La distribution	41
7.4. La communication	42
8. Motivation de la clientèle	42
Synthèse du diagnostic commerciale de la station	43
Recommandations	44
Conclusion au chapitre 2	45
Chapitre 3 : Diagnostic financier	
Introduction au chapitre 3	47
Section 1 : l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion et la CAF	48
1. Présentation des soldes intermédiaires de gestion	48
1.1. La consommation	50
1.2. Valeur ajoutée	50
1.3. L'excédent brut d'exploitation	52
1.4. Le résultat à répartir.....	52
1.5. La productivité	53
2. Détermination de la capacité d'autofinancement	53
Section 2 : L'analyse des bilans et l'équilibre financier	55
1. Lecture des bilans	55
1.1. Les actifs non courants	56
1.2. Les actifs courants	56

1.3. Les passifs non courants	57
1.4. Les passifs courants	57
2. L'analyse de l'équilibre financier	57
2.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	58
2.1.1. Les fonds de roulement net	58
2.1.2. Les besoins en fonds de roulement	59
2.1.3. La trésorerie nette	60
2.2. L'analyse par la méthode des ratios	61
2.2.1. La rentabilité brute (excédents bruts d'exploitation/ventes)	61
2.2.2. Rentabilité financière :(résultat de l'exercice/capitaux propres)	62
2.2.3 La Solvabilité	62
Synthèse du diagnostic financier	63
Recommandations	63
Conclusion au chapitre 3	64
Chapitre 4 : Diagnostic du management et diagnostic de la production	
Introduction au chapitre 4	66
Section 1 : Diagnostic du management	67
1. Profil du dirigeant	67
2. Vision du Manager	67
3. Diagnostique du management	68
Synthèse du diagnostic du management	69
Recommandations	69
Section 2 : Diagnostic des ressources humaines	70
1. Organisation et organigramme	70
2. Caractéristiques du personnel (2017)	70
2.1. L'âge	70
2.2. L'ancienneté	71
2.3. Le niveau d'instruction	71
2.4. La qualification	71
2.5. L'emploi	71
3. Les résultats du personnel	72
3.1. Indicateurs de productivité	72
3.2. Evolution des frais du personnel	73
3.3. Autres indicateurs	74
3.3.1. La rotation du personnel	74
3.3.2. L'absentéisme	74
3.3.3. Le climat social	74
4. La politiques ressources humaine	74
4.1. Rémunération	74
4.2. Motivation du personnel	75
4.3. Evaluation du personnel	75
4.4. Prime au rendement	75
Synthèse sur la situation des ressources humaines	75
Recommandations	75
Section 3 : Diagnostic de la production	76
1. La fonction production	76
1.1. Les principaux produits et service et leurs caractéristiques	76

1.1.1. Les carburants	76
1.1.2. Les lubrifiants	76
1.1.3. Les produits d'entretien	77
1.1.4. Les gaz- butane	77
1.1.5. Les prestations de service	77
1.2. Process de production	77
1.1.1. L'approvisionnement	77
1.1.2. Le dépotage	77
1.2.3. La distribution	77
1.2.4. Le vidange des véhicules	78
2. Les équipements de la station	78
3. La maintenance	78
4. Le respect de l'environnement et les mesure de sécurité	79
4.1. Le respect de l'environnement	79
4.2. Les mesures de sécurité	79
Synthèse du diagnostic industriel de la station	80
Recommandations	80
Conclusion au chapitre 4	81
Conclusion générale	83
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	