



DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL, CAS DE L'ENTREPRISE CIDES CONGO

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS, SPECIALITE QHSE

Rédigé le 20 Décembre 2018 par

Luth Venus BIRANGUI

Promotion [2018/2019]



DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL, CAS DE L'ENTREPRISE CIDES CONGO

**RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS, SPECIALITE QHSE
DU 02 NOVEMBRE AU 20 DECEMBRE 2018**

Rédigé le 20 decembre 2018 par

Luth Venus BIRANGUI

Etudiant en Master 1 en Management des entreprises et des organisations

Tel : (+242) 06 665 43 18/05 605 00 33
Congo Brazzaville
Adresse mail : biranguiluth@gmail.com

Maitre de Stage :

Ulrich HESSOU

Ingénieur QHSE, Auditeur IRCA ISO 9001V2015

REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier très sincèrement, le Directeur General de CIDES CONGO pour cette opportunité de stage de diagnostic organisationnel qui nous_a permis de renforcer les connaissances théoriques reçues au cours.

Nous remercions tout de même notre_ encadreur de stage ainsi que tout le personnel d'encadrement de CIDES CONGO qui nous a permis d'avoir des informations utiles pour mener à bien notre diagnostic organisationnel.

RESUME :

Le présent rapport de stage fait l'objet d'un compte rendu de diagnostic organisationnel réalisé dans la société CIDES CONGO.

CIDES CONGO est une société à responsabilité limitée(SARL) installée au Congo Brazzaville précisément dans la ville économique (Pointe-Noire).La société est spécialisée dans l'inspection CND et levage, ainsi que les travaux en hauteur sur cordes.

Le présent diagnostic a été réalisé en prenant en compte les fonctions suivantes de l'entreprise :

- ✓ fonction gouvernance ou management de l'entreprise ;
- ✓ fonction de gestion des ressources humaines ;
- ✓ fonction de management QHSE ;
- ✓ fonction de gestion de la logistique ;
- ✓ fonction gestion et maîtrise des achats ;
- ✓ fonction gestion de la démarche commerciale (marketing) ;
- ✓ fonction gestion des activités opérationnelles.

Pour réaliser le diagnostic organisationnel suivant les différentes fonctions de l'entreprise comme ci-dessus énumérées, différentes check lists ont été mises en place par fonction énumérée.

Les checks lists mises en place ont servi de fil conducteur pour piloter les interviews avec le personnel concerné.

Ainsi les résultats issus de ces interviews permettront :

- ✓ d'identifier les points faibles et les points forts de l'organisation ;
- ✓ de proposer les actions à mettre en place afin de parvenir à une amélioration.

SIGLES ET ABREVIATION

CND : contrôle non destructif

IRATA : Industrial Rope Access Trade Association

COFREND : confédération française des essais non destructifs

ASNT: American Society for Nondestructive Testing

LEEA : Lifting Equipment Engineers Association

BFR : besoin en fond de roulement

BC : Bon de commande

TABLE DE MATIERE

Chapitre I Présentation de l'entreprise	9
I.1Présentation géographique	9
I.2 Historique et domaine d'activité.....	9
I.3 Statut juridique	10
I.4 Statut juridique	10
I.4.1 Principaux départements et services de CIDES CONGO	10
I.4.1.1Service administratif et financier	10
I.4.2Service des ressources humaines	11
I.4.3Service logistique et matériels	11
I.4.4Service qualité, hygiène et sécurité environnement	11
I.4.5Service inspection CND et levage	12
I.4.6Service des travaux sur cordes	13
I.4.7Organigramme de l'entreprise	14
I.4.8Ressources	14
Chapitre II Objectifs du stage	16
II.1Présentation du sujet de stage	16
II.1.1Définition du sujet de stage	16
II.2Objectifs visés par le stage	16
ChapitreIII Moyens mises en œuvre et méthodologie pour la réalisation du diagnostic organisationnel	17
III.1Ressources et moyens mise en œuvre	17
III.1.1Ressources ou moyens matériels	17
III.1.2Ressources humaines	17
III.2Méthodologie adoptée pour la réalisation du diagnostic organisationnel.....	17
III.2.1Description de la méthodologie adoptée	17
III.2.2Description des outils utilisés	18
III.2.2.1Role et caractéristique des check list	18
III.2.2.2Role et caractéristique de l'interview	18
III.2.3Principe de déroulement des interviews	18
III.2.4Présentation des checks list mises en place	18
III.2.5Planning de réalisation du diagnostic organisationnel	18
Chapitre IV Synthèse des résultats du diagnostic organisationnel	19
IV.1Résultats du diagnostic	19
IV.1.1Résultat du diagnostic management de l'entreprise	19
IV.1.2Résultats du diagnostic gestion des ressources humaines	19
IV.1.3Résultats du diagnostic QHSE	20
IV.1.4Résultats du diagnostic Gestion administrative et financière	20
IV.1.5Résultats du diagnostic de la logistique	21
IV.1.6Résultats du diagnostic gestion des achats	21
IV.1.7Résultats du diagnostic commercial	22
IV.1.8Résultat du diagnostic opérationnel.....	22
IV.2Synthèse des recommandations du diagnostic organisationnel	23
IV.2.1Mangement de l'entreprise	23
IV.2.2Gestion des ressources humaines	24
IV.2.3Gestion QHSE	24
IV.2.4Gestion administrative et financière	24
IV.2.5Gestion de la logistique	25
IV.2.6Gestion des achats	25
IV.2.7Gestion de la démarche commerciale	25
IV.2.8Gestion opérationnelle	25
IV.3Difficultés rencontrées	26
IV.4Lien entre la formation et le stage	26
Conclusion	27
ANNEXE N°1 Organigramme	29
ANEXXE N°2 Planning de déroulement du diagnostic	30
ANNEXE N°3Check list d'évaluation	31

INTRODUCTION

Les entreprises souffrent parfois d'affections plus ou moins malignes qui peuvent se loger, entre autres, dans la structure organisationnelle, dans les communications ou dans le climat de travail. Imaginez l'impact! En un temps record, c'est l'environnement, tant physique que psychologique, de tout le capital humain qui est affecté, et la performance de l'entreprise altérée (**Pierre M. Paquette**).

(<https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/09/aux-grands-maux-les-grands-remedes-le-diagnostic-organisationnel>).

C'est ainsi, dans le cadre du stage effectué dans l'entreprise CIDES CONGO qui est une société à responsabilité limitée (SARL) basée au CONGO Brazzaville, nous avons été emmenés à réaliser le diagnostic organisationnel, qui est une des unités d'enseignements (UE) inscrit dans notre programme de formation en master I de management des entreprises et des organisations (MMEO), à l'institut international d'ingénierie et de l'environnement (2ie).

Dans la suite de ce rapport, nous verrons dans la première partie, la présentation du cadre institutionnel et juridique de l'entreprise, ensuite dans la deuxième partie du document, nous présenterons les activités du stage ainsi que le bilan de l'état de santé organisationnel de la société CIDES CONGO sur la base des interviews réalisés ensemble avec les responsables de services, le directeur général de la société, ainsi que les techniciens.

Les interviews réalisés ont permis d'identifier d'une part les points forts et les points faibles de l'organisation et d'autres parts, proposer les recommandations d'amélioration de l'organisation.

PREMIERE PARTIE :

**PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ENTREPRISE**

CHAPITRE I PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Présentation géographique

Cordes Industrielle Energie Solaire en sigle **CIDES CONGO**, est une entreprise de statut Congolais, installée en république du Congo dans la ville de Pointe –Noire.

Capitale économique du Congo, la ville de Pointe –Noire est, située à l'extrême sud du pays. Sise à l'ouest de l'Afrique, sur la façade atlantique, la ville constitue le débouché naturel d'un axe de communication prépondérant entre l'Afrique centrale et les eaux internationales.

A ce titre, elle représente pour la République du Congo un poumon économique alimenté par l'activité du terminal pétrolier de Djeno et de son port en eau profonde.

Avec plus de 1,1 million d'habitants dans l'agglomération, Pointe-Noire est devenue un département à part entière divisé en six arrondissements.

Pointe-Noire bénéficie d'un climat tropical de savane, assez doux le jour (de 21,4° de température moyenne en juillet à 26,8° en mars), et d'une température encore plus douce le soir (environ 22° à 26°). L'année climatique est marquée par deux saisons sèches, l'une courte de janvier à mars et l'autre longue de juin à octobre, entrecoupées par deux saisons des pluies de deux mois chacune environ.

La ville est située dans le prolongement d'une étroite plaine littorale en contre-bas d'un plateau qui prolonge le Mayombe, massif montagneux de faible altitude, lequel sépare Pointe-Noire de la capitale Brazzaville située 510 kilomètres à l'ouest. Ce relief explique non seulement la difficulté de communication entre le littoral et la cuvette congolaise (d'où le nom du département), mais également la nécessité de la ligne de chemin-de-fer pour exporter depuis Pointe-Noire les ressources de l'hinterland.

Situé au centre de la ville de Pointe-Noire, la société **CIDES CONGO** est installée dans l'arrondissement N°1 Emery Patrice Lumumba au N°66.



1.2 Historique et domaine d'activité

CIDES est une entreprise des travaux en hauteur sur cordes (maintenance, assistance levage, travaux en espace confiné, montage et démontage des mats télécom, ravalement des façades et lavage des vitres, mise en peinture, assistance soudure, etc.), inspection CND et levage.
Créer au GABON en 2010.

En 2013, l'entreprise CIDES a ouvert ses portes au CONGO sous le nom de CIDES CONGO. Malgré la création du Registre de commerce et du crédit immobilier en 2013, CIDES CONGO n'a pu lancer ses travaux à cause de l'attente de l'homologation de la part des clients de la place.

Les premiers travaux débutent en fin 2014 avec l'obtention d'un contrat de prestation des travaux en hauteur sur la peinture d'une part avec PERENCO et d'autre part avec les travaux en inspection avec la société SGS. A l'issue de son premier audit d'homologation HSE avec la société Total EP Congo le 11 mars 2016, l'entreprise commence à apparaître dans la scène de la concurrence avec les grandes entreprises en inspection et les travaux en hauteur.

En fin 2017, le propriétaire de l'entreprise CIDES Congo a cédé ses parts auprès de son associé qui devient le directeur gérant de l'entreprise jusqu'à nos jours.

1.3 Statut juridique

CIDES CONGO est une société à responsabilité limitée (SARL), avec un capital de dix million de franc CFA (10.000 000).

1.4 Organisation et fonctionnement de l'entreprise CIDES CONGO

1.4.1 Principaux départements et services de CIDES CONGO

CIDES CONGO est une société à responsabilité limitée (SARL), dont son activité principale est basée sur l'inspection CND& Levage, ainsi que les travaux sur cordes.

Dans le cadre de son organisation et de son fonctionnement, la société est divisée en services qui sont les suivants :

1.4.1.1 Service administratif et financier

a- Personnel

Le service administratif de CIDES CONGO est constitué de 03 agents :

- ✓ la directrice administrative et financière ;
- ✓ assistante comptable ;
- ✓ l'attaché de recouvrement ;

b- Rôle et attribution

Le service administratif et financier est chargé des activités suivantes :

Tableau n°1 : Rôle et attribution du service administratif et financier

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Animer le volet administratif, financier et juridique de l'organisation	-Assurer le suivi des courriers et dossiers administratifs de l'entreprise
	Elaboration, suivi de l'exécution du budget et ses modifications éventuels ;
	-Paiement des factures des fournisseurs et encaissement des recettes
	-Contrôle de gestion et suivi de la trésorerie
	-Suivi de l'actif et calcul des dotations aux amortissements
	Veille comptable et réglementaire
	-Calcul et saisie des déclarations sociales et fiscales
Suivre et gérer les achats	-Suivi et archivage des factures et des pièces comptables et la production des documents comptables
	-Suivi et sélection des fournisseurs ;
	-Mise en place et suivi des processus d'achats (local et étranger)
	-Suivi et contrôle des approvisionnements
	-Suivi des commandes

1.4.2 Service des ressources humaines

a- Personnel

Le service du personnel est constitué d'un seul agent représentant le responsable des ressources humaines.

b- Rôle et attribution

Tableau n°2 : Rôle et attribution du service des ressources humaines

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Gérer le personnel	-Gestion des contrats de travail et des carrières des personnes en poste ;
	-Gestion des temps d'absences /Présence/congés/formations
	-Suivi de la législation et veille réglementaire
Recruter le personnel	-Identifier et analyser les besoins de recrutement du personnel
	-Rédaction et diffusion d'avis de recrutement et de vacance de poste
	-Tri des candidatures
	-Evaluation des connaissances et compétences des candidats
Evaluer le personnel	-Mise en place et suivi des entretiens et évaluation du personnel
	-Evaluation des connaissances et compétences du personnel

1.4.3 Service logistique et gestion de matériels

a- Personnel

La gestion du service logistique et gestion de matériels (magasin) est sous la responsabilité d'un (01) agent.

b- Rôle et attribution

Tableau n°3 : Rôle et attribution du service de la logistique et magasin

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Gérer le matériel	-Mise en place d'un fichier de gestion et de suivis de matériels (registres) ;
	- Suivi des sorties et retour de matériels via les registres
	- Suivi des stocks et gestion des approvisionnements
	- Suivi de l'entretien et du stockage de matériels
Suivre la conformité de matériels	-Suivi et surveillance de la fréquence d'inspection et de certification de matériels ;
	-Mise en quarantaine et en rebut le matériel ayant fait l'objet des dysfonctionnements
Gérer la logistique opérationnelle	-Suivi des départs et retours du personnel au chantier ; -Gestion des transports

1.4.4 Service Qualité hygiène et sécurité environnement

a- Personnel

Le service qualité, hygiène et sécurité environnement est animé par un responsable QHSE, suivi d'un assistant QHSE.

b- Rôle et attribution

Tableau n°4 : Rôle et attribution du service qualité, hygiène, sécurité et environnement

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Mettre en place et animer le système de management SST et qualité	-Implémentation des documents lié au pilotage des systèmes de management Qualité et SST (Politique, objectifs, procédures, mode opératoire, consigne de sécurité, etc.) ;
Préparer et gérer les audits clients	-Rédaction et mise en place des processus et procédures conformément aux exigences et spécifications clients
Mettre en place et piloter les actions d'amélioration	-Revue de direction ; -Audit interne ; -Revue des processus ; -Réunions de suivi des actions du système de management qualité ; - Gestion des dysfonctionnements, anomalies et non-conformité
Mettre en place les moyens de communications aux sujets qualités et santé sécurité au travail	-Pilotage des réunions de sensibilisation aux sujets qualité et santé sécurité au travail
Mesurer et surveiller les performances SST	-Mise en œuvre des procédures et moyens de surveillance des performances SST ;
Prévenir les situations d'urgences	-Identification et mise en place des moyens de prévention des situations d'urgence ; -Réalisation des exercices de préparation aux situations d'urgence ;

1.4.5 Service inspection CND et levage

a- Personnel

L'inspection CND et levage fait partie des activités principales de la société CIDES CONGO.

Ce département est dirigé par un responsable inspecteur habilité ISO 9712 en MT, ASN PT/MT et LEEA pour l'inspection levage.

Les inspecteurs sont repartis selon leurs habilitations de la manière suivante :

❖ **Inspecteur COFREND ISO 9712 MT/PT**

Effectif : 04

❖ **Inspecteur PCN ISO 9712 MT/PT**

Effectif : 01

❖ **Inspecteur ASNT/UT**

Effectif : 02

❖ **Inspecteurs certifiés inspection levage LLOYDS BRITISH /**

Effectif : 04

❖ **Inspecteurs certifiés levage /DEKRA**

Effectif : 04

b- Rôle et attribution

Tableau n°5 : Rôle et attribution du service inspection et levage

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Suivre et répondre aux appels d'offres en inspection	-Rédaction et proposition des offres techniques et commerciales en inspection CND et levage
	-Mise à disposition des clients des inspecteurs certifiés et compétents -Mettre à la disposition des clients des équipements conformes et adaptés aux travaux demandés
Préparer les audits techniques clients CND et levage	-Mise en place des procédures opérationnelles conformes aux exigences normatives et spécification clients (MT, PT, UT, VT, levage, etc)

	-Mettre en place une démarche de veille normative et technologique
Suivre les travaux de prestations clients	-Suivi et gestion des rapports d'inspection
	-sensibilisation des inspecteurs sur les bonnes pratiques et le respect des procédures internes -Exécution des travaux suivant les demandes clients -Réaliser l'inspection CND et levage
Gérer le personnel	-Suivre la validité et le plan de carrières des inspecteurs -Planification des formations des inspecteurs en accord avec la direction et les ressources humaines

1.4.6 Service des travaux sur cordes

a- Personnel

Les travaux sur cordes sont gérés directement par le Directeur General de la société CIDES.

Les cordistes sont réparties en trois niveaux de qualifications. Ainsi on distingue :

- ❖ superviseur certifié IRATA 3

Effectifs : 06

- ❖ technicien certifié IRATA 2

Effectif : 08

- ❖ technicien certifié IRATA 1

Effectif : 06

Suivant les exigences ICOPE (Code de bonne pratique IRATA), une équipe des cordistes doit être constitué de 03 technicien dont :

- ✓ un superviseur certifié IRATA 3 ;
- ✓ un technicien certifié IRATA 2 ;
- ✓ un technicien certifié IRATA 1.

b- Rôle et attribution

Les rôles et attributions des cordistes sont fonction de leurs niveaux de qualifications IRATA.

Ainsi, pour chaque niveau IRATA, on va distinguer les rôles suivants :

Tableau n°6 : Rôle et attribution du service travaux sur cordes

NIVEAU DE QUALIFICATION IRATA	ROLE
Technicien IRATA 1	Il réalise un éventail spécifique de travaux sur cordes sous la surveillance d'un superviseur de la sécurité des travaux sur corde de niveau 3
Technicien IRATA 2	Il est expérimenté et possède des compétences du 1, ainsi que des compétences plus complexes d'amarrage, de sauvetage et d'accès par corde , sous la surveillance d'un superviseur de la sécurité des travaux sur corde de niveau 3
Superviseur IRATA 3	Le niveau 3 est capable de démontrer les compétences et les connaissances requises pour les niveaux 1,2 et 3. Il connaissent les techniques de travail pertinent et les lois applicables. Il possède des connaissances approfondies des techniques avancées d'amarrage et de sauvetage, un brevet de premier secours approprié encours de validité et des connaissances du programme de certification IRATA International. Il dispose des compétences de surveillance requise pour superviser les travaux sur corde et veiller sur la sécurité des intervenants.

Les travaux sur cordes au niveau de CIDES CONGO sont déployés sur plusieurs axes parmi lesquels :

❖ **Maintenance**

- Assistance travaux de soudure en hauteur ;
- Travaux de peinture, préparation de surface par sablage ;
- Démantèlement de structures pylône et antenne télécom ;
- Maintenance générale.

❖ **Inspection**

- Contrôle non destructif ;
- Inspection visuelle ;
- Photographie et vidéo ;
- Ressuage, magnétoscopie et ultrason, etc.

❖ **Levage**

- Assistance pour toutes les opérations de levage
- Accrochage/décrochage des charges ;
- Pose d'appareils de levage ;
- Etude et réalisation de mode opératoire de levage ;
- Pose et dépose des boat landing, torcher, etc.
- Montage et démontage des mats télécom, etc.

❖ **Milieus confinés**

- Mise en place des plans de secours dans les espaces confinés ;
- Installation des dispositifs de respiration sous ARI ;
- Sablage, peinture ;
- Fixation des supports des toits flottants

❖ **Travaux urbains**

- Nettoyage des vitres et ravalement des façades ;
- Etc.

❖ **Capital safety**

- Installation des lignes de vie horizontales et verticales ;
- Etc...

❖ **Formation**

- Formations secours en hauteur ;
- Formations au port du harnais ;

1.4.7 Organigramme de l'entreprise

L'organigramme de l'entreprise se présente de la façon ci-dessous (cf. Annexe n°1)

1.4.8 Ressources

CIDES CONGO est représentée par une base administrative située au 66 Rue de BOUYALA, centre-ville Pointe-Noire.

Cette base est constituée :

- ✓ d'un (01) open space constitué des départements suivants :
 - département des ressources humaines ;
 - département Qualité Hygiène Sécurité Environnement ;
 - département d'inspection ;
- ✓ d'une (01) salle de réunion ;
- ✓ d'un (01) patio ;
- ✓ de deux magasins de stockage des différents équipements ;
- ✓ d'un bureau pour le département de la comptabilité et des finances ;
- ✓ d'un bureau pour la direction générale ;
- ✓ d'un espace prévu pour le chevalet permettant de réaliser l'inspection des appareils de levage et les tests en charges.
- ✓ Etc.



DEUXIEME PARTIE : RAPPORT D'ACTIVITE

CHAPITRE II : OJECTIFS DU STAGE

II.1Présentation du sujet de stage

Le présent stage s'est inscrit dans le cadre de la formation professionnel de master I en management des organisations et des entreprises passé en ligne à 2IE (MMEO I).

Il concerne donc à réalisation d'un diagnostic organisationnel au sein de l'entreprise CIDES CONGO.

II.1.1 Définition du sujet de stage : diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel est une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation telle qu'une entreprise et transmettre des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités.

C'est un processus systématique d'évaluation des « capacités d'une organisation ».

Il analyse :

- ✓ le potentiel d'une organisation à être performante ;
- ✓ sa capacité de définir et atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable.

Le diagnostic organisationnel porte sur l'ensemble de l'organisation.

A la différence de l'évaluation qui pose des recommandations, le diagnostic organisationnel s'arrête à un constat, une appréciation des forces et faiblesses de l'organisation.

Le diagnostic organisationnel est une condition préalable indispensable à une action de « renforcement des capacités » (empowerment) dont il constitue alors un des instruments et la première étape.

II.2 Objectifs visés par le stage

Le stage en milieu professionnel a pour but de découvrir le monde de travail, de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues pendant la formation, et ainsi acquérir une expérience professionnelle.

Ainsi dans le cadre de ce présent stage, plusieurs objectifs seront poursuivis :

- ✓ dresser un état de lieux fidèle du fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ identifier les points forts et faibles de l'organisation ;
- ✓ effectuer une analyse de la performance opérationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ;
- ✓ évaluer la maturité et l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ;
- ✓ proposer des moyens d'amélioration.

CHAPITRE III : MOYENS MIS EN ŒUVRE ET METHODOLOGIE POUR LA REALISATION DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

III.1 RESSOURCES ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

Certaines ressources ont été mises en place pour obtenir des informations fiables permettant de réaliser le diagnostic organisationnel au sein de l'entreprise CIDES.

Parmi les ressources et moyens mis en œuvre à notre disposition, il ya :

III.1.1 Ressources ou moyens matériels

Les ressources ou moyens matériels mis en œuvre pour la réalisation de ce stage sont :

✓ poste de travail

Un bureau a été mis à notre disposition au niveau du département qualité hygiène sécurité et environnement, département qui à assurer notre réception au niveau de l'entreprise.

Le poste de travail était constitué :

- d'un bureau équipé d'un ordinateur portable ;
- d'une imprimante permettant d'effectuer les impressions ;
- un réseau internet permettant d'effectuer les recherches ainsi que d'émettre et réceptionner les mails ;

✓ salle de réunion

Une salle de réunion nous a été dédiée pendant le stage pour nous permettre de réaliser les entretiens avec les différents responsables et pilotes des processus de l'entreprise CIDES CONGO.

✓ documentation de l'entreprise

Afin de parvenir à comprendre le corps de métiers dans lequel évolue l'entreprise, plusieurs documents ont été mis à notre disposition. Parmi tant d'autres, on distingue :

- les politiques de l'entreprise ;
- le règlement intérieur ;
- les procédures (techniques, sécurité, qualité) ;
- les modes opératoires, consignes de sécurités ;
- normes ;
- code de bonnes pratiques IRATA ;
- Etc.

III.1.2 Ressources humaines

Outre les moyens matériels mis en œuvre pour réaliser ce stage, il y a aussi eu des ressources humaines de l'entreprise.

Les ressources humaines impliquées pour faciliter la réalisation de nos tâches sont :

✓ les responsables de départements ;

✓ les pilotes de processus ;

✓ les inspecteurs ainsi que les techniciens cordistes,

✓ les prestataires externes,

III.2 METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA REALISATION DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

III.2.1 Description de la méthodologie adoptée

Dans le cadre de notre stage, la méthodologie se traduit par la démarche employée ou mise en place pour la réalisation du diagnostic organisationnel.

Ainsi suivant l'organisation interne de l'entreprise CIDES, plusieurs fonctions ont été prises en compte pour la réalisation de notre diagnostic organisationnel.

Parmi les fonctions de l'entreprise faisant partie de nos investigations dans le cadre de notre diagnostic, il y a :

- | | |
|---|---|
| 1) gouvernance ou management de l'entreprise ; | 5) gestion de la logistique ; |
| 2) gestion des ressources humaines ; | 6) gestion des achats ; |
| 3) gestion de la qualité, l'hygiène et la sécurité au travail | 7) gestion de la démarche commerciale ; |
| 4) gestion administrative et financière ; | 8) gestion des opérations (inspections CND, levage et travaux sur cordes) ; |

III.2.2 Description des outils utilisés

Pour nous permettre de dresser un état de lieu dans le cadre de notre diagnostic, deux principaux outils ont été mis en place.

Il s'agit d'une part des check list (questionnaire), et d'autre part, des interviews.

Les deux outils ci-dessus mentionnés sont complémentaires dans le cadre de notre démarche, mais chacun d'eux à un rôle précis.

III.2.2.1 Rôle et caractéristique des check list

La check list est une liste de question préétablie en tenant compte des objectifs poursuivis dans le cadre d'un audit ou d'un diagnostic. C'est aussi un document construit dans le but de ne pas oublier les étapes nécessaires d'une démarche d'audit.

Les check list mises en place dans le cadre de notre diagnostic nous ont servi de fil conducteur dans le cadre de nos investigations.

III.2.2.2 Rôle et caractéristique de l'interview

Suivant le dictionnaire Wikipédia, l'interview est un jeu de question/réponse à sens unique entre deux personnes.

Les réponses des « interviewés » nous ont servi de piste de recherches pour exploiter les informations et vérifier leurs états de mise en œuvre.

III.2.2.3 Principe de déroulement des interviews

Comme l'audit, le diagnostic organisationnel est caractérisé par la confiance accordée à un certain nombre de principes. Il convient donc que ces principes fassent du diagnostic organisationnel un outil efficace et fiable sur lequel l'entreprise doit se fonder pour améliorer ses performances organisationnelles.

Les interviews ont été réalisées en tenant compte du respect des conditions requises (cf. cours de méthodologie de diagnostic organisationnel).

III.2.2.4 Présentation des check list mises en place

Cf. Annexe n°3

III.2.5 Planning de réalisation du diagnostic organisationnel

Cf. Annexe n°2

CHAPITRE IV : SYNTHÈSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

IV.1 Résultat du diagnostic

Suite aux différentes interviews réalisées sur les différentes fonctions de l'entreprise, il ressort des points forts, ainsi que des points faibles suivants :

IV.1.1 Résultat issu du diagnostic de la fonction management de l'entreprise

De l'interview réalisée sur la fonction management de l'entreprise ressort des constats suivants :

a- Points forts

- ✓ Les responsabilités et autorités du personnel sont clairement définies ;
- ✓ Prix proposés pour les prestations très compétitifs ;
- ✓ Existence des objectifs et des politiques de l'entreprise ;

b- Points faibles

- ✓ Manque d'informations sur le chiffre d'affaires par clients
- ✓ Absence de suivi et de moyens de surveillances des objectifs établis
- ✓ Analyse du contexte de l'entreprise non établie ;
- ✓ Les politiques de l'entreprise ne sont pas en cohérence avec le contexte de l'entreprise
- ✓ Parties prenantes non identifiées ;
- ✓ Organigramme non à jour ;
- ✓ Les coûts et les rentabilités en fonction des services fournis par clients ne sont pas clairement définis
- ✓ Inexistence d'un plan d'action stratégique ;
- ✓ Absence d'un plan de communication interne et externe formelle ;
- ✓ Inexistence d'un planning formel des activités de l'entreprise ;
- ✓ Cumulation de plusieurs fonctions (commerciale, chargés d'affaires, directeur générale, directeur technique) ;
- ✓ La planification des actions pour l'atteinte des objectifs n'est pas assurée

IV.1.2 Résultat issu du diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines

Les constats suivants découlent de du diagnostic de la fonction de gestion des ressources humaines :

a- Point fort

- ✓ L'organisme possède des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de ces processus ;
- ✓ Un plan de formation est mise en place pour le suivi des carrières des employés ;
- ✓ Respect de la durée de travail réglementaire ;
- ✓ Affiliation CNSS pour le personnel en contrat CDD et CDI ;
- ✓ L'entreprise détermine les besoins de mise à jour des connaissances acquises via les formations internes et externes ;

b- Point faible

- ✓ L'entreprise possède une procédure de recrutement, mais celle-ci n'est pas respectée dans le cadre du recrutement ;
- ✓ Existence de certains agents en prestation de service sans contrat ;
- ✓ Inexistence d'une politique de stabilisation du personnel critique. L'ensemble du personnel critique (responsables de service, techniciens) ;
- ✓ Inexistence d'un suivi formalisé des taxes réglementaires (CNSS, ONEMO, marine marchande, hydrocarbure, etc.) ;
- ✓ Le responsable RH actuel n'est pas identifié dans l'organigramme de l'entreprise ;

- ✓ La fonction RH, ainsi que la fonction achat ne sont pas identifiées dans l'organigramme
- ✓ fonction est assurée directement par le directeur de l'entreprise ;
- ✓ Inexistence d'un système de suivi à jour des heures travaillées par employé
- ✓ Inexistence d'un agent ou des agents destinés à la fonction commerciale de l'entreprise, cette
- ✓ Certaines fiches de postes ne définissent pas les rôles et responsabilité des agents pour certaines tâches effectués ;
- ✓ Les rôles et autorités du responsables RH ne sont pas formelle ;
- ✓ Aucune disposition n'est mise en place sur l'analyse des carences de postes ;
- ✓ Insuffisance des inspecteurs CND certifiés ISO 9712 en ultrasons
- ✓ Etc.

IV.1.3 Résultat issus du diagnostic de la fonction qualité, santé, sécurité au travail (QHSE)

Les constats suivants découlent du diagnostic organisationnel de la fonction Qualité et santé sécurité au travail :

a- Point fort

- ✓ Suivi des indicateurs de performance et de surveillance ;
- ✓ Existence d'un système de management qualité ;
- ✓ Gestion des dysfonctionnements (non-conformité, réclamation clients, anomalie) ;
- ✓ Existence des procédures et instructions formelles régissant les activités ;
- ✓ Suivi systématique des visites médicales et des habilitations SST du personnel ;
- ✓ Suivi de la perception client via les fiches d'enquête satisfaction client ;
- ✓ Mise en place des dispositifs de gestion des situations d'urgences ;
- ✓ Etc. .
- ✓

b- Point faible

- ✓ Absence de certification internationale sur les normes :
 - ISO 9001 ;
 - ISO 14001 ;
 - ISO 45001 ;
- ✓ Absence de logiciels permettant d'effectuer un suivi rigoureux des indicateurs ainsi que les actions du système de management qualité ;
- ✓ Les actions correctives issues des dysfonctionnements ne sont pas suivies de façon systématique ;
- ✓ Les actions sont planifiées pour sensibiliser le personnel. Cependant ces actions de sensibilisation ne sont pas systématiquement mises en œuvre, telles que planifiées.

Exemple : le planning de sensibilisation sur la politique QHSE n'est pas respecté.

- ✓ Les revues de direction sont réalisées mais aucune planification formelle n'a été observée
- ✓ Les audits internes sont réalisés mais le planning mise en place n'est pas respecté de façon systématique
- ✓ Etc.

IV.1.4 Résultat issus du diagnostic de la fonction Gestion administrative et financier

Le diagnostic réalisé dans cette fonction nous a permis de faire un bilan des points positifs, et négatifs.

a- Point fort

- ✓ Bon suivi des documents comptables : attachement, bon de commande, facture, etc.
- ✓ Paiement des taxes réglementaires et légales (CNSS, Impôts, etc) ;
- ✓ Respect des dates de paiements des salaires du personnel ;
- ✓ Réalisation du bilan financier.

b- Points faibles

- ✓ Inexistence d'un processus de gestion financière et comptable ;
- ✓ Inexistence d'un système d'analyse des coûts liés à chaque affaire ;
- ✓ Inexistence d'un système d'audit comptable ;
- ✓ Mauvais suivi des taxes fiscales ;
- ✓ Système de conservation des preuves de paiements des taxes peu efficaces ;
- ✓ Inexistence d'un outil formel pour le suivi des exigences réglementaires ;
- ✓ Absence d'étude formelle de la faisabilité financière pour les offres traitées ;
- ✓ Inexistence des lignes directrices régissant la répartition de vos bénéficiaires ;
- ✓ Aucune prévision n'est faite pour la gestion des investissements à long terme ;
- ✓ Absence d'une politique de gestion de la caisse ;
- ✓ Absence d'une définition claire des pouvoirs de signature sur les comptes bancaires suivant les montants à décaisser ;
- ✓ Insuffisances importantes dans les procédures d'exécution des dépenses ;
- ✓ Etc.

IV.1.5 Résultat issu du diagnostic de la fonction Gestion de la logistique

Le diagnostic de la fonction Logistique a eu pour mission d'évaluer sa performance dans l'atteinte des objectifs opérationnels.

a- Point forts

- ✓ Existence d'un tableau d'inventaire permanent du matériel avec les dates d'entrée et de sortie du matériel ainsi que les quantités ;
- ✓ Utilisation des équipements conformes aux exigences applicables ;
- ✓ Existence d'un processus de gestion de matériels ;
- ✓ Les zones de stockages existent et elles sont toutes aérées, et climatisées.

b- Points faibles

Inexistence des outils pertinents pour la gestion des stocks ;

- ✓ Absence de planification logistique formelle dans l'alimentation des opérations ;
- ✓ Absence d'identification et de codification interne pour le matériel de l'entreprise ;
- ✓ Mauvais stockage de certains matériels dans le magasin 1. Certaines cordes sont à même le sol et les sacs. La zone de quarantaine n'est pas identifiable ;
- ✓ Le processus de gestion de matériels ne prend pas en compte certaines activités de la logistique opérationnelle ;
- ✓ Absence d'analyse pour certaines modifications prévues dans la chaîne logistique ;
- ✓ Inexistence d'un moyen de transport destiné à la fonction logistique ;
- ✓ Etc.

IV.1.6 Résultat issu du diagnostic de la fonction gestion des achats

La fiche d'évaluation de la fonction achat comme pour d'autres fonctions va permettre d'identifier la performance de l'entreprise dans le cadre de la gestion de ces achats. Ainsi on va distinguer les points forts et les points faibles.

a- Points forts

- ✓ Un processus est mis en place pour définir l'organisation de la réalisation des achats au sein de l'entreprise ;
- ✓ La liste des fournisseurs est identifiée ;
- ✓ Les critères d'achats sont définis dans la procédure d'achats et d'approvisionnement ;
- ✓ Un système de contrôle quantitatif et qualitatif est mis en place pour vérifier la conformité des produits achetés via les fiches de contrôle livraisons ;

b- Points faibles

- ✓ Les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs sont mises en place mais ces critères ne sont pas respectés ;
- ✓ Inexistence d'une planification formelle des achats ;
- ✓ Certains achats sont réalisés auprès des fournisseurs agréés, sans établir au préalable un BC ;
- ✓ Aucun contrat de prestation n'est établi entre l'entreprise et ses fournisseurs ou prestataire externe ;
- ✓ Aucune disposition formelle n'est mise en place par l'entreprise pour les achats critiques.

IV.1.7 Résultat issus du diagnostic de la fonction commerciale

Mesurer la performance de la démarche commerciale dans une organisation constitue un outil important d'amélioration. C'est ainsi, la fiche d'évaluation proposée ci-dessous (en annexe n°3), nous a permis d'établir un bilan organisationnel de l'entreprise sur sa fonction commerciale.

a- Point forts

- ✓ Un processus existe sur l'engagement de l'entreprise dans sa démarche commerciale ;
- ✓ Les visites clients sont réalisées mais pas formelle et systématique ;

b- Points faible

- ✓ La fonction commerciale n'est pas clairement définis dans l'attribution des autorités et responsabilités au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'entreprise ne dispose pas de service habilité dans la tâche de la démarche commerciale ;
- ✓ Inexistence d'un plan d'étude et d'analyse de marché ;
- ✓ Manque d'information sur la part de marché par rapport aux concurrents ;
- ✓ Une aucune planification n'est mise en place concernant les visites clients, les visites clients se réalisent de façon inopinée par le DG ou les responsable du département d'inspection CND et levage ;
- ✓ Aucune stratégie formelle n'est mise en place pour fidéliser les clients ;
- ✓ Méconnaissance du taux du chiffre d'affaires par clients ;
- ✓ Inexistence d'un plan d'action commercial ;
- ✓ Méconnaissances des forces et faiblesses des concurrents ;
- ✓ Etc.

IV.1.8 Résultat issus du diagnostic de la fonction opérationnelle

Pour **Larry Ritzman-Lee Krajewski, et all**, dans l'ouvrage management des opérations, principes et applications,, 2ieme édition nouveau horizon , p-5, le management des opérations recouvre l'administration et le contrôle des processus qui transforment les entrants en produits ou en services(...). Les services opérationnels prennent en charge les processus qui permettent la création des services ou des produits fondamentaux destinés aux clients, mais ils sont étroitement liés aux autres services de l'entreprise.

Ainsi, le diagnostic de la fonction opérationnelle de l'entreprise a été scindé sur deux volets essentiels.

Le volet opérationnel dans la réalisation des travaux d'inspection CND & levage ainsi que le volet opérationnel dans la réalisation des travaux sur cordes.

IV.1.8.1 Résultat issus du diagnostic lié aux travaux d'inspection

a- Points forts

- ✓ Processus de réalisation de l'inspection existant
- ✓ Besoins des clients identifiés et traités pendant le traitement d'appels d'offres ;
- ✓ Utilisations des équipements conformes et étalonnés ;
- ✓ Personnels qualifiés et expérimentés ;
- ✓ Veilles normatives et réglementaires réalisés ;

- ✓ Autorisation requise des organismes habilités (hydrocarbure, mine, marine marchande) ;
- ✓ Formations internes pour le renforcement des compétences.

b- Points faibles

- ✓ Aucune stratégie n'est mise en place dans la réalisation des travaux d'inspection ;
- ✓ Aucun inspecteurs habilités ISO 9712 en contrôle ultrasonique ;
- ✓ Aucun inspecteur habilité courant de Foucault (Eddy curent) en ASNT ou ISO 9712 ;
- ✓ Aucun inspecteur habilité et certifié en contrôle ACFM ;
- ✓ Méconnaissance des technologies actuelles utilisées par les concurrents ;
- ✓ Qualifications requises selon les demandes clients et disponibles uniquement pour les méthodes CND suivants : MT ; PT, VT, mesures d'épaisseurs ;
- ✓ Faiblesse de la communication entre le département d'inspection et les autres ;
- ✓ Absence d'agrément des institutions suivantes : DNV, LEEA, LOOLER, etc.) ;
- ✓ Mauvaise planification et organisation des opérations.
- ✓ Etc.

IV.1.8.2 Résultat issus du diagnostic lié aux travaux sur cordes

a- Points forts

- ✓ Bonne planification et organisation des opérations ;
- ✓ Personnels habilités, certifiés, expérimentés et disponibles ;
- ✓ Processus de réalisation des travaux sur cordes existant ;
- ✓ Equipements disponibles et en quantités suffisantes ;
- ✓ Renouvellement de stocks ;
- ✓ Formations internes pour le renforcement des compétences

b- Points faibles

- ✓ Manque d'information sur les technologies utilisées par les concurrents ;
- ✓ Inexistence de la veille normative et technologique ;
- ✓ Absence d'agrément de l'IRATA opérateur ;
- ✓ Aucune innovation n'est prévue sur le volet des travaux sur cordes ;
- ✓ Cumul de fonctions des fonctions de chargés d'affaires du directeur général.

IV.2 Synthèse des recommandations issues du diagnostic organisationnel

Des constats et observations issus de notre diagnostic organisationnel, découlent les propositions d'améliorations suivantes :

IV.2.1 Fonction management de l'entreprise

- Définir un indicateur sur le suivi de la répartition du chiffre d'affaires par clients ;
- Définir une fréquence pour la planification et la réalisation des réunions hebdomadaires ;
- Etablir une analyse des enjeux internes et externes de l'entreprise ;
- Définir des politiques en cohérence avec le contexte de l'entreprise ;
- Identifier les parties prenantes pertinentes ;
- Mettre en place un plan de communication interne et externe ;
- Définir une organisation dans la gestion et le suivi des taches ;
- Mettre en place un plan d'action stratégique ;
- Recruter un commercial pour le suivi de la démarche commerciale ;
- Promouvoir l'utilisation de l'outil informatique ;
- Etc.

IV.2.2 Fonction gestion des ressources humaines

- Faire respecter les procédures mises en place concernant le recrutement, la formation, etc. ;
- Etablir une matrice de gestion des polyvalences et des compétences ;
- Etablir les contrats de travail pour le personnel critique de l'entreprise ;
- Etablir les tests d'évaluation de connaissance et de compétence pour tout type de recrutement organisé au sein de l'entreprise et les faire déployer pour tout fin utile ;
- Mettre en place une base de données de gestion du personnel permettant de fournir les informations pour chaque employé :
 - Sur les différentes habilitations métier et leurs dates de validités ;
 - Sur les différentes habilitations HSE et leurs dates de validités ;
 - Sur les différentes habilitations qualité et leurs dates de validités ;
 - Sur les visites médicales (ENI ou Total) et leurs dates de validités ;
 - La catégorisation du personnel par métier et par expérience (inspection, soudeurs, sableurs, peintre, etc.).
- Intégrer dans le processus de gestion des ressources humaines le suivi et la prise en compte des exigences légales et réglementaires (loi, décret arrêté, convention collective) ;
- Mettre en place un outil de suivi formalisé des taxes règlementaire (CNSS, ONEMO, marine marchande, hydrocarbure) ;
- Définir les responsabilités et autorités du responsable RH ;
- Définir un plan de formation pour la qualification des inspecteurs CND certifiés ISO 9712 en ultrason et courant de Foucault ;
- Mettre à jour toutes les fiches de poste en décrivant les rôles et responsabilités conformément aux tâches réalisées dans l'entreprise ;
- Etc.

IV.2.3 Fonction gestion de la qualité, la santé et la sécurité au travail

- Envisager la certification ISO9001 ;
- Mettre en place des logiciels pour la gestion des actions du système de management qualité ;
- Systématiser le suivi des dysfonctionnements ;
- Réaliser les sensibilisations aux sujets QHSE et à la politique qualité ;
- Etablir un planning de revue des processus ainsi que pour la revue de direction ;
- Faire respecter le planning des audits internes ;
- Mettre en place un circuit informatique pour la validation des documents, créer une mention pour la direction (signature électronique obligatoire).
- Etc.

IV.2.4 Fonction gestion administrative et financière

- Mettre en place un processus de gestion financière et comptable ;
- Définir une évaluation des couts liés à chaque affaire ;
- Faire réaliser les audits comptables externe ;
- Mettre en place un outil pertinent pour le suivi des exigences légales et réglementaires ;
- Systématiser les études de faisabilité financière lors du traitement des offres ;
- Définir des lignes directrices ainsi que la fréquence de répartition des bénéfices ;
- Définir une prévision pour la gestion des investissements à long terme ;
- Définir clairement dans un document les différents pouvoirs de signature sur les comptes bancaires de l'entreprise ;
- Etablir Systématiquement un état de rapprochement chaque mois pour tous les comptes de l'entreprise ;
- Mettre en place un système rigoureux de justification systématique de toutes les dépenses effectuées.
- Etc.

IV.2.5 Fonction gestion de la logistique

- Mettre en place un outil efficace pour la gestion des stocks ;
- Etablir une planification pour des ressources pour les opérations ;
- Mettre en place un système d'identification et de codification de matériels ;
- Intégrer dans le processus de maîtrise de matériels, les activités liées à la logistique opérationnelle ;
- Mettre en place un système d'analyse pour les éventuels modifications intervenues dans les opérations ;
- Etablir une programmation des flux et planification des opérations et moyens afférents ;
- Concevoir la chaîne logistique adaptée au couple cout/service de l'entreprise ;
- Planifier l'affectation des ressources disponibles.

IV.2.6 Fonction gestion des achats

- Faire respecter les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs ;
- Etablir une planification des achats réalisés par catégorie d'achats ;
- Systématiser les BC pour tous les achats réalisés ;
- Faire établir les contrats de prestation pour tous les fournisseurs ;
- Définir des dispositions pour l'achat des équipements et matériels critiques ;
- Etablir un outil de suivi des achats ;
- Etc.

IV.2.7 Fonction gestion de la démarche commerciale

- Faire recruter un agent commercial ;
- Définir un plan d'étude et d'analyse de marché ;
- Evaluer les forces et faiblesses des principaux concurrents ;
- Identifier les dimensions actuelles des marchés en termes de demande/offres des services fournis par l'entreprise ;
- Définir un planning de visite clients ;
- Définir les stratégies de fidélisation clients ;
- Etablir une répartition du chiffre d'affaires par client ;
- Etablir un plan d'action commercial ;
- Etc.

IV.2.8 Fonction opérationnelle

a- Travaux inspection CND et levage

- Renforcer le nombre d'inspecteurs certifier ISO 9712 sur l'ensemble des méthodes CND (ET, UT, ACFM, MT, PT) ;
- Assurer une communication permanente avec les autres services de l'entreprise ;
- Envisager des agréments aux institutions suivantes : DNV, LEEA, LOOLER, etc.
- Assurer une bonne planification ainsi qu'une bonne organisation des opérations ;
- Respecter les délais de livraison des rapports d'inspection ;
- Etc.

b- Travaux sur cordes

- Réaliser la veille normative et réglementaire ;
- Envisager l'agrément de IRATA opérateur ;
- Mettre en place des stratégies d'innovation sur les travaux sur cordes ;
- Etablir un chargés d'affaires pour la gestion des offres liées aux travaux sur cordes ;
- Etc.

IV.3 Difficultés rencontrées

Comme pour tout stage en entreprise, plusieurs difficultés sont rencontrées.
Dans le cadre de notre stage, les difficultés rencontrées sont principalement :

- Manque de disponibilité de certains responsables de départements pendant les interviews ;
- Incompréhension de la démarche et de l'objectif du diagnostic organisationnel par certains agents ;
- Confusion entre la notion d'audit et le diagnostic organisationnel par certains agents ;
- Certaines informations de l'entreprise non reçues telles que celles du chiffre d'affaire ;
- Secteur d'activités de l'entreprise peu connu et très complexe.
- Non-respect des programmes des interviews.

IV.4 Lien entre la formation et le stage

Les connaissances reçues pendant notre formation ont été en phase avec la réalité vécue dans le cadre de notre stage.

En effet pour définir la méthodologie de réalisation ainsi que les outils utilisés pour le diagnostic organisationnel, les notions du cours nous ont beaucoup servi dans la compréhension des concepts, le choix des outils ainsi que leurs modes d'emploi, l'exploitation et l'analyse des informations pendant les interviews, l'identification de la structure organisationnel de l'entreprise.

Aussi, la réalité vécue pendant notre stage nous ont permis de percevoir la particularité de l'organisation de certaines entreprises en tenant compte de leurs tailles, leurs âges, de son système technique de production, son environnement, ainsi que son système de pouvoir.

CONCLUSION

Comme précédemment annoncé à l'introduction, le présent stage de diagnostic organisationnel s'est inscrit dans le cadre du programme de la formation 2iE en master I management des entreprises et des organisations, pour l'unité d'enseignement UE9 intitulé diagnostic organisationnel.

Les objectifs généraux poursuivis par ce cours étaient de renforcer les compétences des auditeurs de 2ie dans la conduite et la déclinaison d'un diagnostic organisationnel.

Aussi, les objectifs pédagogiques spécifiques étaient :

- ✓ de définir le concept de diagnostic et les concepts associés ;
- ✓ décliner et mettre en œuvre les différentes étapes du diagnostic organisationnel ;
- ✓ identifier les outils du diagnostic organisationnel ;
- ✓ Acquérir les habiletés requises pour faire un diagnostic organisationnel ;
- ✓ Reconnaître l'importance du diagnostic organisationnel.

En effet, dans le cadre de ce stage , le diagnostic organisationnel a permis de créer un lien entre les éléments théoriques composantes du cours de diagnostic organisationnel et la réalité vécue dans le cadre organisationnel et managérial de la société CIDES CONGO.

Ainsi, dans le cadre de ce stage, nous nous sommes permis d'une part de décrire les activités de l'entreprise, et d'autre part, réaliser un diagnostic organisationnel, en établissant des check list d'évaluation pour chaque fonction de l'entreprise à savoir :

- La gouvernance ou management de l'entreprise ;
- La gestion des ressources humaine ;
- Le management qualité, santé et sécurité au travail (QHSE) ;
- La gestion administrative et financière ;
- La logistique ;
- La gestion des achats ;
- La démarche commerciale ;
- La gestion des opérations.

Ces check list mises en place nous ont permis de piloter les interviews avec les responsables de chaque service, le directeur général de l'entreprise CIDES CONGO ainsi que certains techniciens et inspecteurs CND.

A l'issue de ces interviews que nous avons réalisées sur une période de 08 jours à raison d'une interview par jour et par fonction.

Les checks list utilisées dans le cadre de nos interviews nous ont servi de fil conducteur afin de ne pas perdre l'objectif visé pour chaque évaluation. Pour aboutir à la pertinence des informations récoltées pendant les interviews, les questions posées ont tenu compte du principe QQQQCP (qui, quoi, Où, quand, comment, pourquoi).

Les constats et observations réalisés pendant les interviews, nous ont permis d'une part d'identifier les points fort et points faibles de chaque fonction et d'autres parts, de proposer des recommandations d'amélioration.

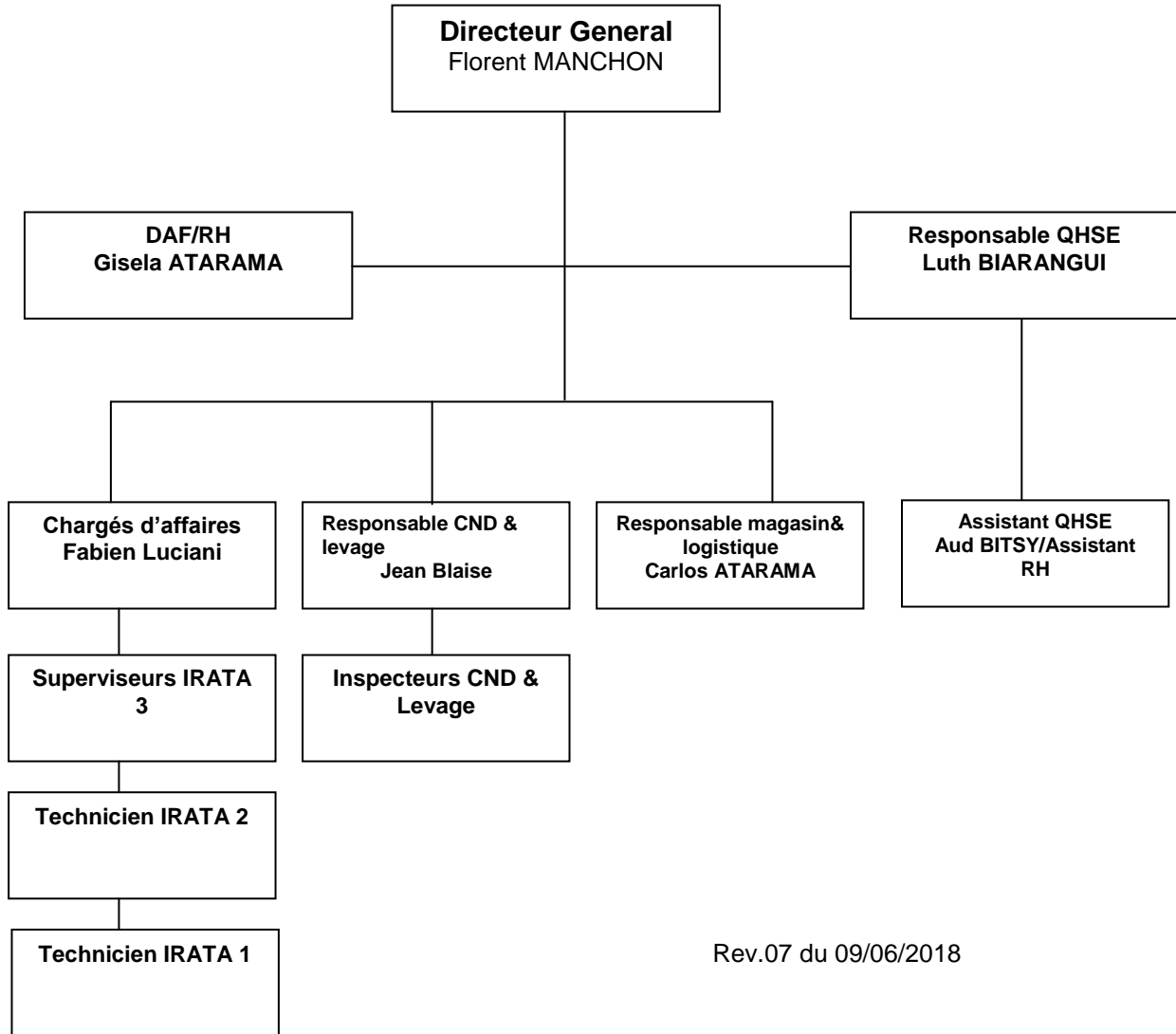
De ce qui précède, nous pouvons donc en déduire que le diagnostic organisationnel est un outil de gestion, voire une stratégie d'affaires, car il permet, par des investigations, d'obtenir une vision globale ou ciblée d'une organisation.

Ce type d'intervention peut se situer à divers paliers de l'organisation, que ce soit sur le plan de la gouvernance, de la gestion, de la mobilisation des employés, de la connaissance de l'entreprise ou de la communication interne, un tel diagnostic permet d'obtenir le pouls de l'organisation, précurseur des solutions appropriées et personnalisées.

Ainsi, le diagnostic organisationnel est utile :

- pour s'enquérir des pratiques actuelles et de leur efficacité;
- pour bien gérer des changements organisationnels ou pour mettre en œuvre de nouvelles façons de faire;
- lorsqu'il cible le climat de travail, pour empêcher que des situations d'inconfort et de morosité de l'environnement nuisent à la productivité et au développement de l'entreprise.

ANNEXE N°1 ORGANIGRAMME



Rev.07 du 09/06/2018

ANNEXE N°2 : PLANNING DE DEROULEMENT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Activités	Période d'exécution des tâches planifiées																														
	Novembre 2018														Décembre 2018																
	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18
Préparation et mise en place des check lists																															
Réalisation d'interviews																															
Synthèse des résultats du diagnostic																															
Proposition des recommandations																															

ANNEXE N°3 : CHECK LIST D’EVALUATION

1. Management de l’entreprise

QUESTIONNAIRE D’EVALUATION AXE DE GOUVERNANCE DE L’ENTREPRISE									
Identification de l’entreprise et renseignement juridique									
Identification de l’entreprise :	Nom de l’entreprise :				Activité de l’entreprise :				
	Domicile social : Personne de contact : Fonction :				Tel : E-mail : Nombre de salariés :				
Renseignements juridiques :	Forme juridique :				Date de création :				
	Effectif global de l’entreprise :				Capital social :				
	Directeur général		NOM/ PRENOM :			Adresse mail :			
QUESTIONNAIRE D’EVALUATION									
Identification des activités de l’entreprise			Etes-vous organisés pour assurer les fonctions suivantes				Faites-vous réaliser une partie de ces fonctions par des tiers		
Activités									
Bâtiment et génie civil			OUI		NON		OUI		NON
Conception, étude			OUI		NON		OUI		NON
Approvisionnement, vente			OUI		NON		OUI		NON
Métallurgie			OUI		NON		OUI		NON
Inspection CND/Levage			OUI		NON		OUI		NON
Travaux en hauteur			OUI		NON		OUI		NON
Autres			OUI		NON		OUI		NON
POINT A VERIFIER						ETAT DE MISE EN OEUVRE		OBSERVATION	
1	L’entreprise a-t-elle mise en place des politiques et objectifs liés à son activité					OUI	NON		
2	Les politiques ainsi que les objectifs mis en place sont-elles en cohérence avec les activités de l’entreprise					OUI	NON		
3	Les employés sont-ils informés des politiques et objectifs mis en place					OUI	NON		
4	L’entreprise dispose-t-elle d’un organigramme connu et à jour ?					OUI	NON		
5	Les tâches, responsabilités et compétences sont-elles fixées par la direction ?					OUI	NON		
6	Ces tâches et responsabilités sont-elles formalisées ?					OUI	NON		
7	L’entreprise s’assure-t-elle que les objectifs fixés sont atteints ?					OUI	NON		
8	L’entreprise a-t-elle déterminé les facteurs internes et externes pouvant influencer ces activités ?					OUI	NON		
9	Un plan d’action stratégique a-t-elle été mis en place ?					OUI	NON		
10	Les parties prenantes critiques ont-elles été identifiées ? Les moyens de communications avec ses parties sont-ils développés ?					OUI	NON		
11	L’entreprise a-t-elle prévu –elle un budget prévisionnel pour assurer sa pérennité ?					OUI	NON		
12	La direction démontre-t-elle son engagement relatif à l’engagement client ?					OUI	NON		
13	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?					OUI	NON		
14	Existe-t-il des instructions formalisées et connues des employés qui définissent les règles de confidentialités ?					OUI	NON		
15	L’entreprise évalue-t-elle les écarts par rapport aux prévisions :					OUI	NON		
	- Mensuellement ;					OUI	NON		
	- Trimestriellement ;					OUI	NON		
	- Semestriellement ;					OUI	NON		

	- Annuellement	OUI	NON		
16	L'entreprise effectue-t-elle une évaluation des coûts et de rentabilité en continue en fonction des services fournis aux clients ?	OUI	NON		
17	Les connaissances et compétences des employés sont –elles évaluées annuellement ?	OUI	NON		
18	Les délégations de pouvoirs en cas d'absence sont-elles assurées ?	OUI	NON		
19	Avez-vous mis en place un plan d'affaires ?	OUI	NON		

2. Gestion des ressources humaines

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
	Quelle est la durée de travail quotidien ?				
	Quels sont les rythmes et les périodes de travail (hebdomadaire, mensuel, annuel, rotationnel)				
1	Le personnel chargé des missions auprès des clients, possèdent ils des qualifications ou connaissances liées à la nature des travaux réalisés.	OUI	NON		
2	Comment l'entreprise s'organise-t-elle concernant le recrutement du personnel ?	OUI	NON		
3	Existe-t-il des fiches de poste pour chaque agents ? Ces fiches de poste sont –elles adaptées à la nature des tâches de ses agents ?	OUI	NON		
4	Existe-t-il des indicateurs de suivi des absences au poste de travail ?	OUI	NON		
5	Existe-t-il des infrastructures nécessaires au fonctionnement des processus ?	OUI	NON		
6	Comment l'entreprise procède-t-elle à évaluer les connaissances et compétences du personnel qui a une incidence sur son système de management ?	OUI	NON		
7	L'entreprise a –t-elle un plan de formation pour son personnel ?	OUI	NON		
8	Ce plan est-il suivi de façon efficace et permanente ?	OUI	NON		
9	Comment assurez-vous que le personnel a la parfaite maîtrise des exigences internes de l'entreprise (politique, procédures, instructions, règlement intérieur, etc.)	OUI	NON		
10	Tous les postes et responsabilités sont-ils identifiés dans l'organigramme ?	OUI	NON		
11	L'entreprise a-t-elle un système de réalisation de la veille réglementaire ?	OUI	NON		
12	Comment l'entreprise s'organise-t-elle concernant le recrutement du personnel ?	OUI	NON		
13	Existe-t-il une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?	OUI	NON		
14	L'entreprise offre-t-elle une certaines stabilités d'emploi à son personnel ?	OUI	NON		
15	Existe-t-il un suivi de l'indicateur du taux de turnovers ?	OUI	NON		
16	L'entreprise a-t-elle mise en place une politique RSE ?	OUI	NON		
17	Existe-t-il un climat de travail sain et harmonieux au sein de l'entreprise ?	OUI	NON		
18	Le personnel de l'entreprise est-il satisfait du traitement salarial ?	OUI	NON		
19	Existe-t-il un système de récompense et de motivation du personnel suite à leurs performances ?	OUI	NON		
20	Les contrats des employés ainsi que des prestataires sont-ils approuvé par des autorités compétentes ?	OUI	NON		
21	Existe-t-il un système de suivi de taxes liées aux administrations compétentes (CNSS, ONEMO, hydrocarbure, marine marchande, impôts, etc.)	OUI	NON		
22	Quels sont les avantages sociaux prévus dans le milieu de travail : - Congés de tout type ; - Remboursement et assurance ; - Assistance sociale ; - Souplesse (heure d'arrivée et départ, opportunités de temps partiel)	OUI	NON		
23	L'accès à la main d'œuvre est –elle facile en fonction du corps de métier de l'entreprise ?	OUI	NON		

24	Existe-t-il des mécanismes de dialogue entre la direction et les employés ?	OUI	NON		
25	Existe-t-il une politique de gestion des relations de travail ?	OUI	NON		
26	Les employés ont-ils des opportunités de changer de postes et d'obtenir des promotions ?	OUI	NON		
27	Existe-t-il des mesures anti discriminatoires dans l'entreprise ?	OUI	NON		
28	L'entreprise détermine-t-elle des connaissances et compétences nécessaires à la réalisation des produits et services ?	OUI	NON		
29	Des formations spécifiques sont-elles assurées par l'entreprise pour acquérir ses connaissances et compétences ?	OUI	NON		
30	L'entreprise a-t-elle des outils de communications adéquats et pertinents en interne et externe	OUI	NON		
	Le personnel est –il affilié à la CNSS				

3. Management de la qualité, la sécurité et l'amélioration continue

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION MANAGEMENT DE LA QUALITE, LA SECURITE ET L'AMELIORATION CONTINUE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Les politiques qualités, sécurité et environnement sont telles connues des agents	OUI	NON		
2	Ces politiques sont-elles en cohérence avec les activités de l'entreprise ?	OUI	NON		
3	L'entreprise a-t-elle les certifications internationales suivantes :	OUI	NON		
	- ISO 9001V2015 ?				
	- OHSAS 18001V2007, ISO 45001V2018 ?				
	- ISO 14001V2015				
4	Existe-t-il un système de suivi des objectifs et la performance des indicateurs de processus ?	OUI	NON		
5	L'entreprise a-t-elle mise en place un système de suivi de la satisfaction des clients ?	OUI	NON		
6	Les 7 principes du management qualité sont-ils déployés dans la stratégie opérationnelle de l'entreprise ?	OUI	NON		
7	L'entreprise a-t-elle un système documentaire structuré, hiérarchisé et efficace permettant d'assurer le bon suivi : - des réclamations clients ; - des non-conformités internes et externes ; - les dysfonctionnements ; - des plans d'actions ;	OUI	NON		
8	Les audits internes sont-ils planifiés à des intervalles réguliers ?	OUI	NON		
9	Les auditeurs internes sont-ils formés et habilités ISO 19011 ?	OUI	NON		
10	Les résultats des audits sont –ils communiqués à la direction, et les actions sont –elles mises en œuvres ?	OUI	NON		
11	Vos revues de direction sont telles planifiées et réalisées ?	OUI	NON		
12	L'entreprise a-t-elle mise en place des dispositifs de gestion des situations d'urgences ?	OUI	NON		
13	L'entreprise dispose-t-elle d'un contrat de suivi médical avec une clinique habilité et possédant une ambulance ?	OUI	NON		
14	Les visites médicales sont –elles adaptées au poste de travail ?	OUI	NON		
15	Existe-t-il un système de visite médicale pré emploi ?	OUI	NON		
16	Existe-t-il des dispositifs pour faire face aux situations d'urgences au niveau de l'entreprise?	OUI	NON		
17	Existe-t-il une base de données centralisant l'ensemble des actions SST à réaliser ?	OUI	NON		
18	Existe-t-il un système d'amélioration continue au sein de l'entreprise, Ce système est –il pertinent ?	OUI	NON		

19		OUI	NON		
----	--	-----	-----	--	--

4. Gestion administrative et financier

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Existe-t-il un système de gestion harmonieux des documents clients (offres, BC ? factures, etc.)	OUI	NON		
2	L'entreprise a-t-elle une planification de budget par affaire ?	OUI	NON		
3	L'entreprise procède-t-elle à une étude de faisabilité financière pour les offres proposées par les clients ?	OUI	NON		
4	Le personnel a-t-il le profil adéquat pour assumer aisément les fonctions les fonctions de la gestion financière et administrative ?	OUI	NON		
5	L'entreprise planifie-t-elle des audits comptables pour s'assurer de la bonne gestion de la trésorerie ?	OUI	NON		
6	Les fonctions suivantes sont –elles assurées dans le cadre du pilotage de la fonction administrative et financière : <ul style="list-style-type: none"> - Monter, suivre, rectifier et réaliser les opérations budgétaires ; - Tenir la comptabilité générale ; - Etablir les comptes annuels ; - Réaliser la comptabilité analytique ; - Assurer le contrôle de gestion ; - Assurer les obligations fiscales ; - Assurer les obligations juridiques ; - Suivre la trésorerie ; - Suivre et mettre à jour les textes règlementaires et applicables ; 	OUI	NON		
7	L'état de vos finances vous permet-t-il de faire des investissements stratégiques pour votre développement à moyen et long terme ?				
8	Existe-t-il des lignes directrices régissant la répartition de vos bénéfices ?	OUI	NON		
9	Comment gérez-vous ces bénéfices ?				
10	Bénéficiez-vous des subventions de la part de vos partenaires (banque, gouvernement, etc) ?	OUI	NON		
11	Avez-vous la maîtrise de votre régime d'imposition fiscale ?	OUI	NON		
12	L'entreprise réalise-t-elle son bilan financier annuellement ?	OUI	NON		
13	L'entreprise a-t-elle un système de gestion informatique (logiciel) des bon de commandes, factures, et autres pièces comptables ?	OUI	NON		
14	La structure financière est-elle adaptée ? <ul style="list-style-type: none"> • moyens de financement, • niveau d'endettement et autonomie financière, • capacité de remboursement des dettes, • solvabilité, liquidité, exigibilité. 	OUI	NON		
15	L'entreprise génère-t-elle des flux positifs ? <ul style="list-style-type: none"> • en trésorerie, • origine des flux nets de trésorerie : activité, financement, investissement. 	OUI	NON		
16	L'entreprise est-elle profitable ? <ul style="list-style-type: none"> • croissance, • positionnement dans le marché, • marges, • seuil de rentabilité. 	OUI	NON		
17	Le fond de besoin de roulement est-il suffisant pour permettre à l'entreprise d'investir dans toutes ses activités ?	OUI	NON		
18	Existe-t-il un processus réglementant la gestion financière et comptable de l'entreprise ?	OUI	NON		
19	Les indicateurs de surveillance sont-ils mise en place et suivis ?	OUI	NON		

5. Gestion de la logistique

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION LOGISTIQUE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	L'entreprise a-t-elle une organisation interne et formalisée pour la gestion de la logistique ?	OUI	NON		
2	L'organisation interne de la logistique prend -elle en compte les activités suivantes : - Programmation et planification logistique ; - Pilotage des flux ; - Gestion des approvisionnements ; - Gestion des stocks ;				
3	La logistique met-elle en place une planification des ressources pour la gestion des tâches opérationnelles ?	OUI	NON		
4	Les ressources mises en place sont –elles suffisante pour l'atteinte des objectifs fixés ?	OUI	NON		
5	Les modifications prévues sont –elles planifiées, analysées et maîtrisées ?	OUI	NON		
6	Comment les besoins en produits et services sont-ils déterminés ?	OUI	NON		
7	Comment gérer vous les ressources matérielles utilisées dans le cadre de la réalisation des activités de l'entreprise et la prestation de services ?	OUI	NON		
8	Les connaissances et compétences sont –elles requises pour la gestion de cette fonction ?				
10	Existe-t-il un système d'inventaire et de contrôle de matériels ?	OUI	NON		
9	Existe-t-il des zones de stockage de matériels ?	OUI	NON		
11	Existe-t-il des instructions internes à l'entreprise claires en matière de gestion de matériels ?	OUI	NON		
12	L'entreprise a-t-elle des outils de gestion des stocks ?	OUI	NON		
13	Des mesures sont –elles mise en place pour le renouvellement des stocks ?	OUI	NON		
14	Les activités liées à la logistique prennent t-elle en compte la gestion des approvisionnements ?	OUI	NON		
15	Un Système d'information existe-t-il entre la gestion opérationnelle et la logistique ? Quel est le niveau de détérioration, de vieillissement ou d'inadéquation des stocks ?	OUI	NON		
16	Comment les flux entrants, sortants et internes s'organisent ils chronologiquement ?	OUI	NON		
17	Comment corriger vous les excès et carence en ressources utilisées ?	OUI	NON		
18	Quel est le niveau de détérioration, de vieillissement ou d'inadéquation des stocks ?	OUI	NON		
19	Quelles sont les différentes familles de produits en stock en termes de priorité ou d'exigence logistique ?	OUI	NON		
20		OUI	NON		

6. Gestion des achats

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION ACHAT					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Comment l'entreprise s'organise t-elle dans le cadre de la réalisation des achats	OUI	NON		
2	Quelles sont les finalités ou mission destinées à la fonction des achats ?				
3	Quelles sont les dispositions prises pour le traitement des écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande lors de la réalisation des achats. Ces dispositions sont-elles formulées et conservées?	OUI	NON		
4	Quels sont les dispositifs mises en place par l'entreprise pour maîtriser les produits et services fournis par les prestataires externes.	OUI	NON		
5	Les critères pour assurer cette maîtrise sont -ils établis ?	OUI	NON		
6	Comment l'entreprise procède-t-elle pour identifier les prestataires externes qui lui fournissent des produits et services ?	OUI	NON		
7	Les rôles et fonction des personnes en charges des achats sont-ils identifiés et définis?	OUI	NON		
8	Comment vous vous informés que les exigences relatives aux produits et services fournis par les prestataires externes sont bien comprises ?				
10	Existe-t-il un outil de communication pour informer les prestataires externes des exigences relatives aux produits et services que vous commandés? Si oui , les quels?	OUI	NON		
9	Les risques liés à la réalisation des achats sont-ils identifiés? Si oui , comment et par quels moyens ?	OUI	NON		
11	Comment évaluer vous la conformité des produits ou services fournis par les prestataires externes	OUI	NON		
12	Existe-t-il un outils de gestion pertinente de la fonction achat ?	OUI	NON		
13	L'entreprise a-t-elle un plan stratégique pour l'achat des équipements et matériels critiques ?	OUI	NON		

7. Gestion de la fonction commerciale

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION COMMERCIALE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Existe-t-il une organisation interne concernant le déploiement de la démarche commerciale ?	OUI	NON		
2	Y a-t-il quelqu'un qui assure l'organisation commerciale de l'entreprise ?				
3	Les ressources sont –elles mises en place pour le pilotage de la démarche commerciales ?				
4	Avez-vous des informations précises sur votre part de marché?	OUI	NON		
5	Votre stratégie commerciale est-elle formalisée (écrite et diffusée à l'intérieur de la société)?	OUI	NON		
6	Avez-vous une stratégie commerciale et des objectifs clairement identifiés par tous les acteurs de la filière commerciale ?	OUI	NON		
7	Votre organisation commerciale est-elle pertinente et en rapport avec votre type de vente ?	OUI	NON		
8	Comment gérez-vous la fidélisation de vos clients ? »	OUI	NON		
9	Quels sont les éléments qui contribuent à la performance commerciale ?				
10	Avez-vous une stratégie commerciale et des objectifs clairement identifiés par tous les acteurs de la filière commerciale ?	OUI	NON		
11	Quels sont les principaux clients que vous avez identifié dans le cadre de votre domaine d'activité ?	OUI	NON		
12	Ces clients ont-ils tous connaissance des services que vous proposés et de votre politique de prestation de services ?	OUI	NON		
13	Existe-t-il une stratégie mise en place pour fidéliser vos meilleurs client dans les services fournis ?	OUI	NON		
14	Existe-t-il une planification des visites clients ?	OUI	NON		
15	L'entreprise réalise-t-elle une étude de marché ?	OUI	NON		
16	Existe –il un indicateur de suivi sur le taux de transformation des offres en commandes ?	OUI	NON		
17	Quel est votre taux de répartition du chiffre d'affaire par client ?	OUI	NON		
18	L'entreprise a-t-elle connaissance de la part du marché de ses concurrents ?	OUI	NON		
19	La fonction commerciale est –elle identifiée dans l'organigramme ?	OUI	NON		
20	Existe-t-il un plan d'action commerciale ?	OUI	NON		
21	Avez-vous une politique marketing, ainsi qu'une politique de diversification du portefeuille client ?	OUI	NON		
22	Avez-vous une très bonne connaissance des forces et faiblesses de vos concurrents ?	OUI	NON		
23	Avez-vous des partenaires d'affaires ?				

8. Gestion de la fonction opérationnelle

8.1 Diagnostic lié aux travaux d'inspection CND et levage

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION OPERATIONNELLE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Existe-t-il un document décrivant la stratégie de l'entreprise dans la réalisation des travaux d'inspection CND et levage ?	OUI	NON		
2	Les besoins et attentes de clients ont-ils été identifiés, analysés afin de bâtir une bonne stratégie de prestation de services ?	OUI	NON		
3	Les ressources mises en place dans le cadre de la réalisation des services en inspection CND et levage sont-elles suffisantes et adéquates ?	OUI	NON		
4		OUI	NON		
5	L'organisme a-t-il défini des exigences en matière de qualification, de formation d'expérience et de niveau de connaissances nécessaires pour tout le personnel impliqué dans des activités d'inspection? Si oui, quelles sont-elles?	OUI	NON		
6	L'entreprise a-t-elle un système de réalisation de la veille technologique ?	OUI	NON		
7	Les technologies ainsi que les ressources utilisées par les concurrents dans le cadre de l'inspection CND et levage sont –elles connues par l'entreprise ?	OUI	NON		
8	Existe-t-il un système de communication entre le service inspection levage ainsi que les autres services de l'entreprise (cartographie des flux)	OUI	NON		
9	Les qualifications et compétences requises dans la réalisation de l'inspection CND et levage sont –elles disponibles ?				
10	Les effectifs du personnel habilités et certifiés en CND et levage sont-ils suffisants pour satisfaire aux demandes des clients ?	OUI	NON		
11	Comment l'entreprise gère-t-elle les équipements destinés dans la réalisation de l'inspection CND et levage ?	OUI	NON		
12	Les équipements utilisés dans le cadre de l'inspection CND et levage sont –ils en quantités suffisantes pour répondre aux appels des clients ?	OUI	NON		
13	L'entreprise a-t-elle une démarche de revue des exigences légales, réglementaire ainsi que normatives dans le domaine ND et levage ?	OUI	NON		
14	La technologie et le savoir-faire utilisés sont égaux , inférieurs ou supérieurs à ceux des concurrents ?	OUI	NON		
15	L'entreprise a-t-elle des autorisations requises des organismes de tutelles pour exercer dans le secteur parapétrolier (mine, hydrocarbure, marine marchande, etc) ?	OUI	NON		
16	L'entreprise prévoit –elle une culture d'innovation et de créativité dans le domaine par rapport aux services de ses concurrents ?	OUI	NON		
17	L'entreprise a-t-elle des procédures opérationnelles décrivant la réalisation des services d'inspection CND et levage ?	OUI	NON		
18	Existe-il une liste à jour des équipements utilisés dans la réalisation des services ?	OUI	NON		
19	L'entreprise a-t-elle des agréments des institutions internationales en inspection CND et levage comme DNV, LEEA, LOOLER, etc ?	OUI	NON		

8.2 Diagnostic lié à la réalisation des travaux sur cordes

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA FONCTION OPERATIONNELLE					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Existe-t-il un document décrivant la stratégie de l'entreprise dans la réalisation des travaux sur cordes ?	OUI	NON		
2	Les besoins et attentes de clients ont-ils été identifiés, analysés afin de bâtir une bonne stratégie de prestation de services ?	OUI	NON		
3	Les ressources mises en place dans le cadre de la réalisation travaux sur cordes	OUI	NON		
4	L'organisme a-t-il défini des exigences en matière de qualification, de formation d'expérience et de niveau de connaissances nécessaires pour tout le personnel impliqué dans les travaux sur cordes ?	OUI	NON		
5	L'entreprise a-t-elle un système de réalisation de la veille technologique sur les innovations cordistes ?	OUI	NON		
6	Les technologies ainsi que les ressources utilisées par les concurrents dans le cadre des travaux sur cordes sont – elles connues ?	OUI	NON		
7	Existe-t-il un système de communication entre le département des travaux sur cordes ainsi que les autres services de l'entreprise (cartographie des flux)	OUI	NON		
8	Les qualifications et compétences requises dans la réalisation des travaux sur cordes sont –elles disponibles ?	OUI	NON		
9	Les effectifs du personnel habilités et certifiés IRATA sont-ils suffisants pour satisfaire aux demandes des clients ?	OUI	NON		
10	Comment l'entreprise gère-t-elle les équipements destinés dans la réalisation des travaux sur cordes ?	OUI	NON		
11	Les équipements utilisés dans le cadre des travaux sur cordes sont –ils en quantités suffisantes pour répondre aux appels d'offres des clients ?	OUI	NON		
12	L'entreprise a-t-elle une démarche de revue des exigences légales, réglementaire ainsi que normatives dans le domaine des travaux sur cordes ?	OUI	NON		
13	La technologie et le savoir-faire utilisés sont égaux, inférieurs ou supérieurs à ceux des concurrents ?	OUI	NON		
14	L'entreprise a-t-elle homologué IRATA opérateur ?	OUI	NON		
15	L'entreprise prévoit –elle une culture d'innovation et de créativité dans le domaine des travaux sur cordes ?	OUI	NON		
16	Existe-t-il une organisation formelle concernant la structuration du département des travaux sur cordes ?	OUI	NON		
17	Existe-t-il une personne identifiée en charge de ce département ?	OUI	NON		
18	Existe-t-il une planification formelle dans le cadre de la réalisation des travaux ?	OUI	NON		
19	Les ressources nécessaires à la réalisation des travaux sur cordes sont-elles été planifiées?	OUI	NON		
20	Communiquez-vous avec le client sur les retours d'informations et les réclamations?	OUI	NON		
21	Les écarts observés dans la réalisation des services sont -ils traités ?	OUI	NON		