

Diagnostic organisationnel de l'entreprise Côte-d'Ivoire construction (CICO.SA)

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

Date du stage : Juin à septembre 2024

Promotion 2024/2025

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE COTE-D'IVOIRE CONSTRUCTION (CICO.SA)

**RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Rédigé par : DOGBO Naomie Grace Esther (dnaomie@cico-ci.com)

Maitre de stage : DJEDJERO Apka Mathieu (djedjero.A@cico-ci.com)

Date du stage : Juin à septembre 2024

Promotion 2024/2025



Institut International d'Ingénierie Rue de la Science - 01 BP 594 - Ouagadougou 01 - BURKINA FASO
Tél. : (+226) 50. 49. 28. 00 - Fax : (+226) 50. 49. 28. 01 - Mail : 2ie@2ie-edu.org - **www.2ie-edu.org**



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	6
ABREVIATION	7
RESUME.....	8
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES FIGURES.....	10
LISTE DES PHOTOGRAPHIES	11
INTRODUCTION.....	13
PREMIERE PARTIE :	14
PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE CICO.SA	14
CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE CICO.SA	15
1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE CICO.SA.....	15
1.1 Activités	16
1.2 Quelques réalisations de CICO.SA	16
2. PRESENTATION GEOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE	17
3. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE	18
4. VISION ET OBJECTIFS STRATEGIQUES	19
CHAPITRE 2 : ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE	20
1. ORGANISATION GENERALE.....	20
2. PRESENTATION DES SERVICES DE CICO.SA.....	22
3. PRESENTATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE	25
DEUXIEME PARTIE : RAPPORT D'ACTIVITES	28
CHAPITRE 1 : OBJECTIFS DU STAGE	29
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU STAGE	29
2. OBJECTIF GENERAL DU STAGE.....	29
3. OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	30
4. RESULTATS ATTENDUS	30
CHAPITRE 2 : LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR REALISER LE TRAVAIL.....	31
1. RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INFORMATIONS COLLECTEES.....	31
2. ENTRETIENS ET OBSERVATIONS.....	31
3. OUTILS ET METHODES D'ANALYSE	32
4. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ENTREPRISE (DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL).....	35
CONCLUSION GENERALE.....	45

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	46
I. BIBLIOGRAPHIE	46
II. WEBOGRAPHIE.....	46
ANNEXES.....	48
ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES INTERACTIONS DES PROCESSUS	48
ANNEXE 2 : ANALYSE SWOT (<i>source : revue de Direction de CICO- 2024</i>)	50

DEDICACES

Je dédie ce mémoire de fin de cycle à DIEU Créateur, le DIEU Tout Puissant, par qui tout a été possible et rien de ce qui a été fait n'a été fait sans Sa volonté. Seule Sa guidance et Son Amour m'ont permis de me perfectionner et d'arriver à ce stade de ma vie. C'est Lui qui disposa le cœur de mes parents, de mes enseignants et de mes chefs de service afin que je puisse obtenir le master 1 en Management des Entreprises et des organisations (MEO).

REMERCIEMENTS

Ce rapport de stage a été réalisé à l'aide très appréciée de plusieurs personnes qu'il convient de remercier ici :

- **Prof. El Hadji Bamba Diaw**, Directeur Général de l'Institut 2iE ;
- **Prof. Harouna Karambiri**, Directeur de la Recherche ;
- **Madame Ouédraogo Sylvie**, Responsable de la filière MEO de 2iE qui m'a accompagnée durant mon parcours ;
- **Monsieur DJEDJERO A. Mathieu**, Président Directeur Général de CICO pour la qualité de la formation durant ma période de stage au sein du service QHSE ;
- **Le personnel administratif et enseignants du département MEO**, pour la qualité de la formation.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- ✚ Mes parents **Monsieur et Madame DOGBO**, pour les sacrifices et la dévotion appliquée dans mon éducation.

ABREVIATION

PS : Processus

SWOT : Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats

RH : Ressources Humaines

BTP : Bâtiments Travaux Publics

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

ISO : International Standardisation Organisation

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

PDG : Président Directeur Générale

ERP : Enterprise Resource Planning

RESUME

Ce rapport de stage, réalisé dans le cadre du Master 1 en Management des Entreprises et des Organisations à 2iE, porte sur un diagnostic organisationnel de Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA), acteur majeur du BTP en Côte d'Ivoire.

Après avoir présenté le contexte, les activités (génie civil, voirie, bâtiments) et la structure organisationnelle de l'entreprise, l'étude s'appuie sur une méthodologie combinant analyse documentaire, entretiens, observations et outils d'analyse (SWOT, benchmarking).

Le diagnostic met en évidence plusieurs atouts : une vision stratégique claire (Plan 2021-2024), des compétences techniques solides (certification ISO 9001) et un suivi financier structuré. Toutefois, des faiblesses persistent : centralisation excessive des décisions, communication interne insuffisante, déploiement partiel de l'ERP et parc matériel vieillissant. Ceci constitue un socle solide pour toute réflexion future sur l'amélioration continue.

Ce stage a permis de dégager une vision claire des enjeux organisationnels de CICO.SA et d'identifier des leviers concrets pour améliorer son efficacité et sa compétitivité dans un environnement exigeant.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rôles et Responsabilités des Directions et Services.....	P21
Tableau 2 : Description des ressources de l'entreprise.....	P24
Tableau 3 : Grille d'évaluation des processus ou services.....	P32
Tableau 4 : Résultats du diagnostic d'évaluation des processus.....	P35
Tableau 5 : Récapitulatif des forces et axes d'améliorations de l'entreprise.....	P41
Tableau 6 : Difficultés rencontrées.....	P44

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de CICO.SA.....P20

Figure 2 : Analyse SWOT.....P32

LISTE DES PHOTOGRAPHIES

Photographie 1 : Les locaux de Green Côte-d'Ivoire.....	P14
Photographie 2 : Pont à péage HENRI KONAN BEBIE.....	P14
Photographie 3 : Le siège de l'entrepriseCICO.SA.....	P15

INTRODUCTION

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises du secteur du BTP doivent faire face à des défis majeurs : gestion des ressources, coordination des services, respect des délais et optimisation des performances. Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA), acteur clé du génie civil et des infrastructures, a structuré son développement autour d'un Plan Stratégique 2021-2024, visant à améliorer son organisation interne et sa compétitivité.

Cependant, malgré une structure hiérarchique bien définie et des compétences techniques reconnues, l'entreprise rencontre certaines difficultés. Ces dysfonctionnements impactent l'efficacité globale de l'organisation et nécessitent une analyse approfondie.

Face à ces enjeux, l'objectif principal de ce stage est de réaliser un diagnostic organisationnel permettant d'évaluer la structure actuelle de l'entreprise, d'identifier ses forces et ses faiblesses. Plus spécifiquement, ce travail vise à :

- Analyser la structure hiérarchique et fonctionnelle de CICO.SA.
- Évaluer l'efficacité des processus de gestion et de coordination entre services.
- Identifier les freins à la performance et les opportunités d'amélioration.

Pour répondre à ces objectifs, une approche combinant analyse documentaire, entretiens avec les parties prenantes, observations de terrain et outils d'évaluation a été adoptée.

Ce rapport est structuré en deux grandes parties :

- Présentation du cadre institutionnel de CICO.SA, incluant son organisation, ses ressources et son mode de fonctionnement.
- Rapport d'activités, détaillant le diagnostic organisationnel et les difficultés rencontrées pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise.

À travers cette étude, l'objectif est d'apporter des solutions concrètes et opérationnelles, alignées avec la stratégie de l'entreprise, afin d'améliorer sa structure organisationnelle et renforcer sa performance globale.

PREMIERE PARTIE :

**PRESENTATION DU CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE
CICO.SA**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Ces chapitres visent à présenter l'entreprise CICO.SA en mettant en avant son identité, son implantation géographique, son évolution au fil des années et son organisation interne. Cette compréhension du cadre institutionnel est essentielle pour situer le contexte du stage et des missions réalisées.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE CICO.SA

1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE CICO.SA

Côte-d'Ivoire Construction S.A. (CICO.SA) est une entreprise spécialisée dans les travaux de génie civil et de voirie et réseaux divers (VRD). Depuis sa création, elle s'est imposée comme un acteur majeur du secteur du BTP en Côte d'Ivoire, en réalisant des infrastructures de qualité et en adoptant des normes strictes en matière de sécurité et d'environnement.

Créée le 15 mars 2000, Côte d'Ivoire Construction dénommée CICO, est une Société Anonyme (S.A) au capital social de 600 000 000 FCFA. Initialement orientée dans la construction de piscine, CICO est aujourd'hui passée maître dans l'art du Bâtiment, le Génie Civil et le VRD et a pour vision stratégique de devenir le leader ouest-africain du BTP.

Dirigée et fondée par M. DJEDJERO Mathieu Akpa, ingénieur des travaux publics, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Travaux Publics de Yamoussoukro (ENSTP) ; l'entreprise dispose de techniciens et cadres expérimentés et qualifiés. Ainsi, elle compte à ce jour 85 employés.

Pour mener à bien sa mission qui est de répondre aux besoins de la société, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement, la Direction de CICO a décidé de subdiviser son organisation en plusieurs entités juridiques. Ainsi nous avons :

- CICO.SA qui s'occupe des ouvrages de Génie Civil et de VRD ;
- CICO BTP qui est en charge des travaux de Bâtiments tous corps d'état ;
- CICO Immobilier.

Notons que c'est à CICO.SA que l'étude a été réalisée. Par conséquent, l'étude dont il sera question ne concerne que ladite filiale.

1.1 Activités

Les activités de CICO.SA se déclinent dans les spécialités suivantes :

- Bâtiment tout corps d'Etat

CICO fait fusionner l'ensemble des corps de métier du BTP (du gros œuvre au second œuvre, en passant par l'aménagement, la finition, l'embellissement et le sol). CICO garantit une mise en œuvre de main d'expert pour des constructions de qualité.

- Voirie et Réseaux Divers

CICO dispose d'équipes de maîtrise et d'exécution d'ouvrages, de moyens importants en matériel et de ses plus de 25 années d'expérience. Elle s'occupe de la conception, de la réalisation, de l'exploitation et de la réhabilitation d'ouvrages de construction et d'infrastructures.

- Ouvrage de Génie Civil

CICO intervient sur l'ensemble des réseaux d'alimentation d'habitation ainsi que les voies de circulation. Dans cet ensemble, nous retrouvons généralement le réseau électrique, l'eau, le gaz mais également les évacuations d'eaux usées (réseaux d'assainissement). Ces réseaux sont la plupart du temps enterrés et soumis à des règles précises quant à la profondeur, l'espacement ou les matériaux.

1.2 Quelques réalisations de CICO.SA



Photographie 1 : Les locaux de Green Côte-d'Ivoire (www.cico-ci.com)



Photographie 2 : Pont à péage HENRI KONAN BEBIE (source : www.cico-ci.com)

Comme projets terminés l'on peut citer :

- Lycée Maurice Delafosse
- NESTLE Yopougon
- Douane de San Pedro
- L'université de Korhogo et Daloa
- Fédération Internationale de Basketball à Abidjan (FIBA)
- Tribunal de Première Instance de Bingerville
- Pont de la Riviera Golf (Abidjan)
- Centre de Formation Continue de L'institut Nationale De Formation Judiciaire. Etc.

Et de nombreux chantiers en cours dont nous ne citerons que ceux-ci :

- Temple des Saints des Derniers Jours (Riviera)
- Centre de formation des Métiers de l'Industrie de Yopougon
- Centre de formation des Métiers de l'anacarde de Yamoussoukro
- Centre de formation des métiers de la technique et de la logistique de Bouaké
- IFAN (Benin)
- Pont de KREKEKOUÉ à Divo
- Ambassade d'Ethiopie de Côte-d'Ivoire. Etc.

2. PRESENTATION GEOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE

Le siège social de CICO.SA est situé à Yopougon zone industrielle PK22, avec plusieurs bases de chantier réparties sur le territoire ivoirien et au Benin. Cette implantation permet à

l'entreprise d'être au plus près de ses projets et d'assurer un suivi rigoureux des chantiers en cours.



Photographie 3 : Le siège de l'entreprise CICO.SA (source : www.cico-ci.com)

3. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

Depuis sa création en mars 2000 CICO.SA a connu une évolution significative. Parmi les étapes clés de son développement :

- Le 15 mars 2000 : Création de l'entreprise et démarrage des premiers chantiers
- Septembre 2016 : Obtention de la première certification ISO

4. VISION ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

La vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise sont les suivants :

- **Vision** : "Devenir le moteur de construction de l'Afrique"
- **Objectifs stratégiques majeurs** :
 - Atteindre un chiffre d'affaires national de 40 milliards FCFA et 10 milliards FCFA à l'international.
 - Optimiser les processus internes et la rentabilité des projets.
 - Améliorer la gestion des ressources humaines et la communication interne.
 - Mettre en place un système d'information performant (ERP).

CHAPITRE 2 : ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE

1. ORGANISATION GENERALE

1.1 Modèle organisationnel

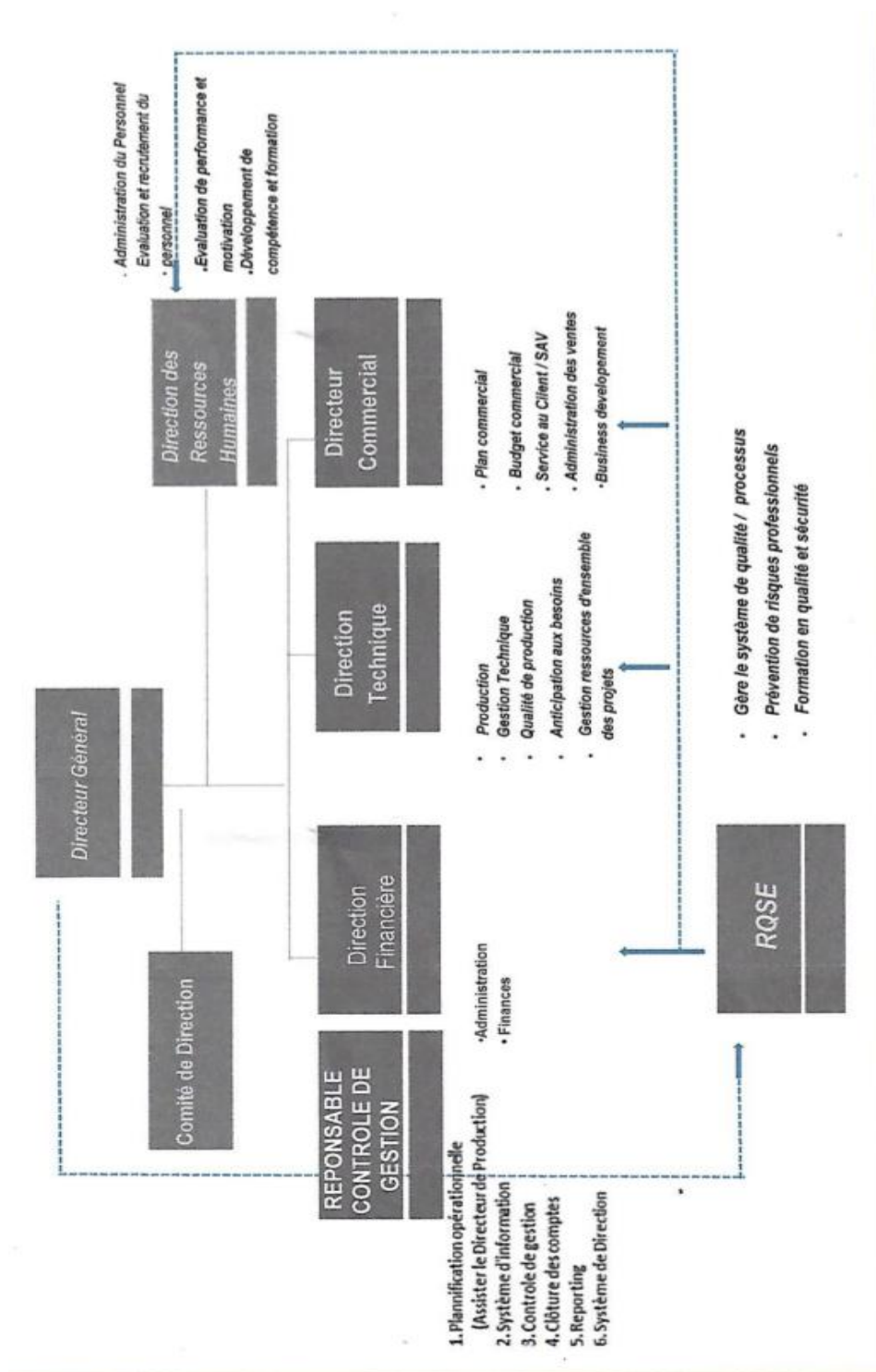
CICO.SA adopte une organisation fonctionnelle et hiérarchique, où chaque département exerce des responsabilités bien définies sous la supervision de la Direction Générale. Les caractéristiques principales du modèle organisationnel sont les suivantes :

- Structure hiérarchique : La prise de décision est centralisée au niveau de la Direction Générale, avec un contrôle direct sur les directions fonctionnelles (RH, technique, financière, etc.).
- Organisation fonctionnelle : Les tâches sont réparties selon des domaines spécifiques (études commerciales, exécution technique, contrôle qualité, etc.).
- Coordination interservices : La collaboration entre départements est assurée par des réunions périodiques et un reporting régulier.

L'entreprise est structurée en plusieurs départements permettant une gestion efficace de ses activités. CICO.SA fonctionne avec les Services et Directions suivants :

- Direction générale : Supervision et définition des stratégies
- Direction des ressources humaines : Gestion du personnel, de la paie et de la formation,
- Direction d'étude commerciale : études de prix, offres technique et financière,
- Direction technique : Gestion et exécution des projets,
- Direction financière : Gestion des budgets et des finances,
- Service QSE : Assure le respect des normes qualité, hygiène, sécurité et environnement
- Service matériel : gestion du parc matériel,
- Service achat : achats nationaux et internationaux,
- Service contrôle de gestion : gestion budgétaire des projets.

Cet organigramme, plusieurs fois remanié au fur et à mesure du développement de l'entreprise, est résumé dans le schéma suivant :



Directeur Général

Mathieu DIJEDJERO
 03/11/2020

Figure 1 : Organigramme de CICO.SA

1.2 Modèle de management

Le modèle de management de CICO.SA repose sur une approche directe et centralisée, où la Direction Générale joue un rôle clé dans la supervision des opérations. Les caractéristiques du management sont les suivantes :

- Centralisation des décisions : La majorité des décisions stratégiques et opérationnelles passent par la Direction Générale.
- Suivi des performances : Des réunions de suivi sont organisées pour évaluer l'avancement des projets et ajuster les actions.
- Culture de l'engagement : L'entreprise valorise la responsabilité individuelle et collective, avec une importance accordée à la qualité et au respect des délais.
- Approche pragmatique et orientée résultats : La direction met l'accent sur l'efficacité et l'optimisation des coûts dans l'exécution des projets.

2. PRESENTATION DES SERVICES DE CICO.SA

2.1 Rôles et responsabilités des directions et services

Les rôles et responsabilités de services de l'entreprise sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1- Rôles et Responsabilités des Directions et Services

Fonction	Effectif	Rôles	Responsabilités
Direction Générale	01 Personne (PDG)	Supervision et définition des stratégies	- Définir la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise. - Assurer la coordination entre les directions. - Prendre les décisions majeures en matière de gestion, d'investissement et de croissance.
Direction des Ressources Humaines	03 personnes (Chargé paie et administration)	Gestion du personnel, de la	- Gérer le recrutement, l'intégration et l'évolution des employés.

	du personnel, assistant RH, stagiaire RH)	paie et de la formation	- Assurer la gestion administrative et la paie. - Développer des plans de formation et de gestion des talents. - Assurer la conformité aux réglementations du travail.
Direction d'Étude Commerciale	04 personnes (01 chargée d'étude financière, 02 chargés d'étude technique, 01 dessinateur)	Études de prix, offres techniques et financières	- Réaliser des études de marché et d'opportunités. - Élaborer les offres techniques et financières pour les appels d'offres. - Optimiser les coûts et proposer des solutions compétitives.
Direction Technique	11 personnes (01 Directeur de production, 08 responsables projets, 01 planificateur, 01 Responsable Cost control)	Gestion et exécution des projets	- Planifier et superviser l'exécution des projets. - Assurer le suivi technique et la conformité aux exigences contractuelles. - Gérer les équipes techniques et les ressources nécessaires à la réalisation des travaux.
Direction Financière	05 personnes (01 Responsable Comptabilité et finance, 01 Trésorier, 01 caissière, 02 comptables)	Gestion des budgets et des finances	- Élaborer et suivre les budgets de l'entreprise. - Gérer la trésorerie et les financements. - Assurer la comptabilité et la conformité

			financière. - Analyser la rentabilité des projets et proposer des stratégies d'optimisation.
Service QSE	11 personnes (01 Assistante QSE, 03 Ingénieurs HSE, 03 Assistants HSE, 04 relais HSE)	Respect des normes qualité, hygiène, sécurité et environnement	- Mettre en place et suivre les politiques QHSE. - Assurer la conformité aux normes ISO et aux réglementations locales. - Former et sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques QHSE. - Réaliser des audits internes et mettre en œuvre des actions correctives.
Service Matériel	07 personnes (01 Responsable matériel, 01 logisticien, 05 conducteurs d'engins, 02 mécaniciens, 04 commis)	Gestion du parc matériel	- Assurer l'entretien, la maintenance et la gestion des équipements et engins. - Planifier l'utilisation du matériel en fonction des besoins des chantiers. - Gérer l'achat et la location d'équipements.
Service Achat	02 personnes (01 responsable achat et une chargé achat international)	Achats nationaux et internationaux	- Gérer les approvisionnements et les commandes. - Sélectionner et négocier avec les fournisseurs. - Assurer le suivi

			logistique et le respect des délais de livraison.
Service Contrôle de Gestion	02 personnes (02 assistants contrôleurs de gestion)	Gestion budgétaire des projets	- Élaborer et suivre les budgets alloués aux projets. - Analyser les écarts entre prévisions et réalisations financières. - Optimiser les coûts et proposer des stratégies de réduction des dépenses.

3. PRESENTATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre du diagnostic organisationnel de Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA), il est essentiel d'analyser les différentes ressources dont dispose l'entreprise. En effet, ces ressources conditionnent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à assurer sa croissance.

Tableau 2- Description des ressources de l'entreprise

Catégorie	Ressources	Description
Ressources humaines	- Effectif : 90 employés - Répartition : ingénieurs, techniciens, ouvriers, gestionnaires - Plan de formation annuel - Assurance maladie	L'entreprise dispose d'un personnel qualifié dans le BTP, réparti entre plusieurs services. Un programme de formation interne est en place pour le développement des compétences.
Ressources matérielles	- Parc matériel : grues, bulldozers, camions, bétonnières... - Infrastructures : bureaux, bases de chantier, entrepôts	Le matériel nécessaire aux chantiers et aux opérations est disponible mais vieillissant. L'entreprise possède également des infrastructures adaptées pour la gestion de ses projets.

	- Matériel informatique de dernière technologie	
Ressources financières	- Chiffre d'affaires cible : 40 milliards FCFA national, 10 milliards FCFA international - Sources de financement : marchés publics et privés - Suivi budgétaire mensuel	L'entreprise génère ses revenus principalement à travers des projets d'infrastructures financés par des clients privés et des institutions publiques. Un suivi budgétaire est en place.
Ressources technologiques	- ERP en cours de déploiement - Infrastructure informatique et serveurs - Base de données interne	L'entreprise a investi dans un ERP pour optimiser la gestion des projets et des finances. Elle possède également une infrastructure informatique adaptée.
Ressources intangibles	- Certification ISO 9001 : 2015 - Notoriété sur le marché du BTP - Relations avec bailleurs de fonds internationaux tels que le Millenium Challenge Corporation - Vision et objectifs stratégiques définis	L'entreprise bénéficie d'une reconnaissance dans son secteur, avec une certification qualité et des collaborations avec des partenaires internationaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'analyse réalisée dans cette première partie a permis de dresser un état des lieux détaillé de l'entreprise Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA) en mettant en évidence sa structure organisationnelle, ses ressources et son modèle de management.

L'étude a montré que l'entreprise repose sur une organisation hiérarchique bien définie, avec une répartition fonctionnelle des rôles entre les différents départements. Le Plan Stratégique a fixé des objectifs ambitieux, notamment en matière de croissance, d'optimisation des processus internes et d'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières.

Les ressources humaines, matérielles et technologiques de CICO.SA constituent des atouts majeurs pour son développement. Toutefois, certains défis subsistent, notamment :

- Le besoin d'un meilleur suivi des décisions stratégiques et d'une gouvernance plus participative.
- Le renforcement de la coordination entre les services pour éviter les silos organisationnels.
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines, notamment en matière de formation et de fidélisation des talents.
- L'optimisation de la planification des projets et de la gestion budgétaire.

Ces constats soulignent l'importance de mener un diagnostic organisationnel approfondi afin d'identifier les leviers d'amélioration permettant d'optimiser le fonctionnement global de l'entreprise.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la deuxième partie du rapport, qui présentera les activités réalisées lors du stage, en mettant l'accent sur la méthodologie adoptée et les résultats obtenus dans l'analyse du fonctionnement interne de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : RAPPORT D'ACTIVITES

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le stage réalisé au sein de Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA) s'inscrit dans une démarche de compréhension et d'amélioration des performances organisationnelles de l'entreprise. Après avoir établi un état des lieux détaillé de son fonctionnement et de ses ressources, cette seconde partie vise à présenter les activités réalisées dans le cadre du stage, en mettant l'accent sur l'approche méthodologique adoptée et les résultats du diagnostic obtenus.

CHAPITRE 1 : OBJECTIFS DU STAGE

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU STAGE

Dans un secteur aussi compétitif que le BTP, la performance des entreprises repose sur une organisation efficace, une gestion optimisée des ressources et une bonne coordination des services. Face à ces enjeux, Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA) a mis en place un Plan Stratégique, avec pour ambition de renforcer sa structure organisationnelle et d'améliorer l'efficacité de ses opérations.

Cependant, comme toute entreprise en croissance, CICO.SA doit adapter son organisation interne afin de répondre aux exigences du marché et assurer une gestion optimale de ses projets. Dans ce cadre, il est essentiel d'évaluer le fonctionnement actuel de l'entreprise, d'identifier les axes d'amélioration et de proposer des solutions adaptées.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce stage, qui vise à réaliser un diagnostic organisationnel approfondi, permettant d'analyser la structure actuelle de l'entreprise, la coordination entre ses services et l'efficacité de ses processus internes.

2. OBJECTIF GENERAL DU STAGE

L'objectif principal de ce stage est de réaliser un diagnostic organisationnel de CICO.SA, afin d'identifier les forces et faiblesses de son mode de fonctionnement.

3. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour atteindre cet objectif général, plusieurs axes d'analyse ont été définis :

- I. Analyser la structure organisationnelle et la répartition des responsabilités
 - Étudier l'organigramme de l'entreprise et l'articulation entre les différents services.
 - Évaluer le degré de centralisation ou de délégation des décisions.
 - Identifier les surcharges de travail et les éventuels doublons de responsabilités.
- II. Évaluer les interactions entre les services et la communication interne
 - Examiner les mécanismes de coordination et de partage d'informations.
 - Identifier les freins et blocages dans la collaboration entre départements.
 - Proposer des solutions pour améliorer la communication interne.
- III. Étudier l'efficacité des processus de gestion des projets et des ressources
 - Analyser le circuit de validation des décisions et son impact sur l'efficacité des opérations.
 - Évaluer la gestion des ressources humaines, notamment la formation et la motivation des employés.
 - Vérifier la performance du suivi budgétaire et des outils de planification des projets.

4. RESULTATS ATTENDUS

À l'issue de ce diagnostic, les résultats suivants sont attendus :

- Une cartographie claire du fonctionnement de l'entreprise et de ses interactions internes.
- L'identification des points forts et des dysfonctionnements dans l'organisation actuelle.
- Une meilleure visibilité sur les leviers d'optimisation des ressources humaines, financières et matérielles.

CHAPITRE 2 : LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR REALISER LE TRAVAIL

Pour mener à bien ce diagnostic, plusieurs ressources et outils ont été utilisées ou mobilisés : les ressources documentaires, des outils d'analyse et les interview et observations.

1. RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INFORMATIONS COLLECTEES

Pour mener à bien le diagnostic organisationnel de CICO.SA, plusieurs documents et sources d'information ont été exploités :

- Le Plan Stratégique 2021-2024, afin de comprendre les objectifs de l'entreprise et les axes prioritaires de développement.
- L'organigramme de l'entreprise et les fiches de poste, pour analyser la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise.
- Les procédures internes et cartes d'identité des processus, afin d'évaluer les processus de gestion et de prise de décision.
- Les reporting et comptes rendus de réunion, pour identifier les pratiques de suivi et de pilotage des performances.
- Les bilans financiers et les documents de gestion budgétaire, permettant d'analyser la répartition des ressources et le suivi des coûts des projets.

Ces documents ont constitué une base essentielle pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et identifier les écarts entre la théorie (organisation prévue) et la pratique (organisation réelle).

2. ENTRETIENS ET OBSERVATIONS

L'analyse organisationnelle s'est appuyée sur des échanges directs avec les parties prenantes, afin de recueillir des informations qualitatives sur la perception des processus et du fonctionnement interne :

- La Direction Générale : Comprendre la vision stratégique et les défis rencontrés.
- Les Directeurs de départements (RH, Technique, Financier, Commercial, etc.) : Évaluer la coordination et les interactions entre services.
- Les chefs de service et responsables d'équipes : Analyser l'efficacité des méthodes de travail et les difficultés opérationnelles.
- Les employés et techniciens de terrain : Identifier les écarts entre les décisions prises au sommet et leur application concrète.

Ces entretiens ont permis d'obtenir une vision complète de l'organisation, en croisant les perspectives des différents niveaux hiérarchiques.

En complément, des observations sur le terrain ont été réalisées pour analyser :

- La dynamique de travail dans les différents services (organisation des réunions, gestion des tâches, interactions entre équipes).
- Les pratiques de communication interne, afin d'évaluer la fluidité des échanges et la transmission des informations.
- Les processus opérationnels sur les chantiers, pour comparer les directives officielles avec leur application sur le terrain.

3. OUTILS ET METHODES D'ANALYSE

Pour structurer et approfondir l'analyse, plusieurs outils méthodologiques ont été utilisés :

- Cartographie des processus et interactions internes (*voir annexe 1 : cartographie des interactions des processus*)
 - Permet de visualiser la répartition des rôles et les échanges entre services.
 - Sert de base pour identifier les goulets d'étranglement et les points à améliorer.
- Analyse SWOT : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (*voir annexe 2 : analyse SWOT*)
 - Fournit une vue synthétique des atouts et des faiblesses de l'organisation.
 - Met en évidence les opportunités de développement et les risques à anticiper.

Figure 2 : Analyse SWOT (source : <https://www.latribudesexperts.fr/analyse-swot-definir-forces-faiblesses-entreprise/>)

ANALYSE SWOT



- Grille d'évaluation des processus
 - Critères : clarté des responsabilités, efficacité des circuits de validation, fluidité des communications, niveau de digitalisation des processus.
 - Permet de mesurer l'efficacité de l'organisation et d'identifier les priorités d'amélioration.

Tableau 3 : Grille d'évaluation des processus ou services

Critère d'Évaluation	Description	Échelle (1 à 5)	Commentaires / Observations
1. Clarté des responsabilités	Définition précise des rôles et responsabilités dans le processus.	1 = Très flou 5 = Très clair	Exemple : Existe-t-il une fiche de poste claire pour chaque intervenant ?
2. Documentation et formalisation	Existence de procédures, instructions et documents formalisés pour guider le processus.	1 = Insuffisante 5 = Complète	Exemple : Les procédures sont-elles à jour et facilement accessibles ?
3. Efficacité du service ou processus	Capacité du processus à atteindre ses objectifs en respectant les délais et les coûts prévus.	1 = Très inefficace 5 = Très efficace	Exemple : Le processus permet-il de réduire les délais et les coûts ?

4. Communication et coordination	Fluidité des échanges d'informations entre les différents acteurs et services impliqués.	1 = Très faible 5 = Excellente	Exemple : Les informations sont-elles correctement partagées ?
5. Mesure et suivi des performances	Utilisation d'indicateurs de performance et suivi régulier des résultats pour évaluer le processus.	1 = Absence d'indicateurs 5 = Indicateurs pertinents et suivis régulièrement	Exemple : Des KPI clairs sont-ils définis et suivis ?
6. Flexibilité et adaptabilité	Capacité du processus à s'adapter aux imprévus et aux évolutions de l'environnement.	1 = Rigide 5 = Très adaptable	Exemple : Le processus permet-il des ajustements en cas de changement ?
7. Implication des parties prenantes	Niveau d'engagement et de collaboration des différents acteurs (employés, managers, etc.) dans le processus.	1 = Faible implication 5 = Forte implication	Exemple : Les acteurs sont-ils motivés et participent-ils activement ?
8. Automatisation et digitalisation	Degré d'utilisation des outils numériques pour optimiser et automatiser le processus.	1 = Totalement manuel 5 = Entièrement automatisé	Exemple : L'ERP ou d'autres outils digitaux sont-ils pleinement exploités ?

Utilisation de la Grille :

- Évaluation : Pour chaque processus évalué, les intervenants attribuent une note de 1 à 5 pour chaque critère.
- Commentaires : Des observations détaillées doivent accompagner chaque note afin de justifier l'évaluation et d'identifier les axes d'amélioration.

- Synthèse : La moyenne des notes et l'analyse des commentaires permettent de dégager les points forts et les faiblesses du processus.
- Benchmarking
 - Comparaison avec d'autres entreprises du secteur BTP pour identifier les meilleures pratiques organisationnelles.
 - Aide à proposer des solutions adaptées et innovantes.

4. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ENTREPRISE (DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL)

Cette section présente une analyse détaillée du fonctionnement interne de Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA). L'objectif est d'identifier les forces qui soutiennent la croissance de l'entreprise, de mettre en lumière les dysfonctionnements structurels et opérationnels ainsi que de dégager des axes d'amélioration pour renforcer l'efficacité organisationnelle. L'analyse s'appuie sur plusieurs dimensions : la structure organisationnelle, la communication interne, l'efficacité des processus, la gestion des ressources et la performance financière et technologique.

4.1. Contexte de l'Analyse

Cette analyse vise à dresser un diagnostic complet du fonctionnement interne de Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA), en se focalisant sur plusieurs dimensions clés :

- Les données de l'analyse SWOT
- La structure organisationnelle et le modèle de management.
- Les interactions et la communication entre les différents services.
- L'efficacité des processus opérationnels et la planification des projets.
- La gestion des ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques).
- La performance globale et les mécanismes de suivi.

Cette démarche permet d'identifier les atouts existants et les zones de dysfonctionnement qui freinent l'optimisation de la performance de l'entreprise.

4.1.1 Evaluation des processus

Ce diagnostic repose sur la grille d'évaluation des processus, permettant d'évaluer plusieurs critères clés pour chaque service. Chaque critère est noté sur une échelle de 1 à 5 :

- 1 = Très insuffisant
- 2 = Insuffisant
- 3 = Moyennement efficace
- 4 = Efficace
- 5 = Très efficace

Tableau 4 : Résultats du diagnostic d'évaluation des processus

Service	Clarté des responsabilités	Coordination avec autres services	Efficacité du processus	Communication interne	Suivi et indicateurs de performance	Note moyenne	Observations et points d'amélioration
Direction Générale	4	3	4	3	3	4,2	Bonne supervision, mais centralisation excessive des décisions.
Direction des Ressources	3	2	2	2	5	2,8	Manque d'un DRH, politique RH peu

Humaines							structurée, faible coordination avec la direction technique.
Direction Technique	4	3	3	3	2	3,4	Bonne expertise technique, mais manque de planification rigoureuse et coordination interservices limitée.
Direction Étude Commerciale	3	2	3	2	5	3	Coordination insuffisante avec les services techniques et financiers, impactant les offres.
Direction Financière	4	3	3	2	4	3,2	Suivi budgétaire rigoureux, mais manque de flexibilité dans l'optimisation

							des coûts de projet.
Service QSE	3	3	3	3	4	3,2	Procédures qualité définies mais application souvent insuffisante sur le terrain. Manque d'implication du personnel.
Service Matériel	3	2	2	2	1	2	Problèmes de maintenance et gestion du parc matériel impactant l'exécution des chantiers. Parc matériel vieillissant.
Service Achats	3	2	3	2	2	2,6	Approvisionnement parfois tardif, besoin d'une meilleure anticipation des besoins chantiers.

Service Contrôle de Gestion	2	2	3	3	1	2,2	Manque d'outils d'analyse en temps réel. Suivi budgétaire à améliorer. Service en sous-effectif.
--------------------------------------	---	---	---	---	---	-----	--

4.1.2 Analyse des résultats du diagnostic

❖ Organisation hiérarchique et fonctionnelle

- **Structure hiérarchique :** L'entreprise adopte une structure centralisée où la Direction générale joue un rôle prépondérant dans la prise de décisions. Chaque département (RH, Technique, Finance, QSE, etc.) est subordonné à cette direction, ce qui assure une cohérence globale, mais limite parfois l'autonomie des équipes opérationnelles.
- **Organisation fonctionnelle :** Les services disposent de rôles clairement définis. Par exemple, le Service QSE est responsable du respect des normes qualité, hygiène, sécurité et environnement, tandis que la Direction des Études Commerciales gère les réponses aux appels d'offres. Cette spécialisation facilite la maîtrise des compétences techniques, mais peut conduire à un cloisonnement des informations et coordination insuffisante entre les départements.

❖ Interactions et communication interne

- **Circuits de communication :** La communication au sein de l'entreprise s'effectue principalement de manière descendante, avec des réunions régulières

de la Direction Générale avec les départements. Toutefois, l'absence d'outils collaboratifs limite la circulation fluide de l'information entre les services.

- **Echanges Transversaux** : Des réunions interservices existent, mais elles manquent parfois de suivi, entraînant des retards dans la mise en œuvre des décisions. La communication transversale est souvent entravée par des silos organisationnels.

❖ Efficacité des processus opérationnels et de gestion

A. Gestion des projets et planification

- **Planification des chantiers** : La gestion des projets est assurée par la Direction Technique et repose sur des suivis budgétaires mensuels (souvent irréguliers). Cependant, la coordination avec les autres départements (approvisionnement, maintenance, RH) laisse parfois à désirer, ce qui se traduit par des retards fréquents sur les chantiers.
- **Suivi et retour d'expérience** : Bien que des outils de suivi existent, l'absence d'un retour d'expérience systématique limite l'apprentissage organisationnel. L'entreprise ne parvient pas toujours à capitaliser sur les leçons tirées des projets antérieurs pour améliorer les processus futurs.
- **Planifier le renouvellement du parc auto vieillissant** : La plupart des projets sont pourvus en engins loués. Cela entraîne un grand impact sur l'avancement des travaux en termes de respect des délais.

B. Gestion des ressources humaines

- **Compétences et formation** : CICO.SA dispose d'un personnel compétent et d'une base de formation interne insuffisante. Aussi, le manque d'un poste dédié (comme un DRH) et l'absence d'un suivi structuré des carrières entraînent une gestion des compétences perfectible. Cela se traduit par un turnover élevé et une motivation parfois en berne.

- **Politique de motivation et fidélisation** : L'absence de politique salariale clairement définie et d'initiatives de reconnaissance a un impact négatif sur l'engagement des employés.

❖ **Analyse financière et technologique**

A. Suivi budgétaire et rentabilité

- **Contrôle budgétaire** : La gestion budgétaire mensuelle qui permet de suivre de près les dépenses des projets se fait de manière irrégulière. Cependant, les retards de paiement des clients et les dépassements de coûts dus à une mauvaise planification impactent la rentabilité globale.
- **Gestion de la trésorerie** : La dépendance aux délais de paiement crée des tensions financières qui limitent la capacité d'investissement dans le renouvellement du matériel et dans l'optimisation des processus.

B. Digitalisation et outils de gestion

- **Implémentation de l'ERP (BRZ)** : L'acquisition de l'ERP vise à centraliser la gestion des projets, des finances et des ressources humaines. Toutefois, son déploiement reste partiel, et le manque de formation appropriée empêche une exploitation optimale de cet outil.
- **Gestion de l'information** : Le processus de collecte et de partage des données reste majoritairement manuel, limitant la réactivité et la prise de décision en temps réel.

4.1.2 Conclusion du diagnostic organisationnel

L'analyse de la situation actuelle de CICO.SA met en lumière un ensemble de forces qui confèrent une base solide à l'entreprise, ainsi que des dysfonctionnements qui freinent son développement optimal :

Tableau 5 : Récapitulatif des forces et axes d'améliorations de l'entreprise

Forces	Axes d'amélioration
• Une structure organisationnelle claire et une vision stratégique définie dans le Plan Stratégique 2021-2024. • Une base de compétences techniques forte, attestée par la certification ISO 9001. • Des mécanismes de suivi financier structurés et un investissement dans la digitalisation.	• Décentraliser la prise de décision afin de renforcer l'autonomie des différents services et nommer des responsables dans chaque service. • Améliorer la communication interne et la coordination transversale pour éviter les silos. • Optimiser la planification des projets en anticipant mieux les besoins en ressources et en capitalisant sur les retours d'expérience. • Renforcer la gestion des ressources humaines par une politique de formation continue, de fidélisation adaptée (objectifs par service et primes au mérite) et un recrutement maîtrisé du personnel chantier. • Finaliser le déploiement de l'ERP et former le personnel pour tirer pleinement parti des outils numériques. • Renforcer le suivi budgétaire mensuel des différents chantiers et mieux déployer le contrôle de gestion. • S'appliquer à respecter rigoureusement les procédures internes. • La Direction doit démontrer plus de leadership et mieux communiquer sur la question de la qualité. • Les acteurs des chantiers doivent accorder une meilleure attention aux questions de sécurité lors de l'exécution de leurs tâches. • Planifier le renouvellement du parc matériel.

4.1.4 Difficultés Rencontrées

Au cours de l'analyse organisationnelle de CICO.SA, plusieurs difficultés ont été identifiées, impactant la collecte des données et la compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise. Ces difficultés se répartissent en différentes catégories :

Tableau 6 – Difficultés rencontrées

Catégorie	Difficultés Rencontrées	Impact sur le Diagnostic
Accès aux Informations	- Retards dans la mise à disposition des données critiques.	Difficulté à établir un état des lieux complet et à consolider les informations.
Communication interne	- Communication principalement descendante, limitant les échanges transversaux entre les services. - Absence d'outils collaboratifs efficaces.	Faible circulation des informations, créant des silos et un manque de coordination.
Mobilisation des acteurs	- Disponibilité réduite des responsables et employés pour les entretiens en raison de leur charge de travail. - Réticence de certains à partager des informations.	Collecte de données moins exhaustive, biais potentiel dans la perception des dysfonctionnements.
Outils et digitalisation	- Déploiement partiel de l'ERP, limitant l'automatisation des processus. - Systèmes de reporting manuels et obsolètes.	Difficulté à obtenir des indicateurs en temps réel et à capitaliser sur les données numériques.

Planification et suivi	- Retards dans la planification des chantiers et des projets. - Absence de retour d'expérience systématique pour optimiser les processus.	Impact direct sur la réactivité opérationnelle et l'optimisation des coûts.
-------------------------------	--	---

Ces obstacles ont nécessité une adaptation de la méthodologie d'analyse, avec une insistance particulière sur les entretiens et les observations de terrain pour compenser le manque de données centralisées. Malgré ces défis, le diagnostic a permis d'identifier des points forts et des axes d'amélioration clairs.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce mémoire a permis d'analyser en profondeur le fonctionnement de l'entreprise dans ses dimensions organisationnelle et opérationnelle. À travers le diagnostic, il a été possible d'identifier les forces qui soutiennent la performance actuelle, mais aussi les limites et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du système QHSE.

Cette analyse a mis en évidence la nécessité d'une meilleure structuration des processus, d'un suivi rigoureux des indicateurs et d'une implication renforcée du personnel dans les pratiques qualité, sécurité et environnement.

Ainsi, cette partie constitue un point d'appui essentiel pour la mise en œuvre des actions correctives et stratégiques qui garantiront une progression cohérente et durable vers l'excellence opérationnelle.

CONCLUSION GENERALE

Ce stage chez Côte-d'Ivoire Construction (CICO.SA) a offert une vision approfondie de l'organisation interne et des processus opérationnels de l'entreprise. Le diagnostic organisationnel, malgré les difficultés rencontrées, a permis de dégager plusieurs enseignements majeurs :

- **Structuration et vision Stratégique :**

L'entreprise dispose d'une structure hiérarchique clairement définie et d'une vision stratégique inscrite dans le Plan Stratégique 2021-2024. Ces éléments constituent une base solide, même si la centralisation des décisions freine l'autonomie opérationnelle.

- **Forces Techniques et Financières :**

Une base de compétences techniques forte, attestée par la certification ISO 9001, ainsi que des mécanismes de suivi financier bien établis, illustrent le potentiel de CICO.SA. Toutefois, l'outil numérique (ERP) n'est pas encore pleinement exploité.

- **Dysfonctionnements et Axes d'Amélioration :**

Des faiblesses ont été identifiées, notamment en termes de communication interne, de coordination interservices et de planification des projets. Ces points, mis en évidence par le diagnostic et la grille d'évaluation, offrent des pistes claires pour des améliorations concrètes.

En conclusion, malgré les difficultés rencontrées lors du diagnostic, ce stage a permis de clarifier les principaux enjeux organisationnels de CICO.SA et de formuler un plan d'action stratégique pour transformer les dysfonctionnements en leviers de performance. Les perspectives incluent notamment un meilleur déploiement de l'ERP, une réorganisation plus autonome des services et une communication renforcée, autant d'axes susceptibles d'accroître la réactivité et la compétitivité de l'entreprise sur un marché en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

I. BIBLIOGRAPHIE

- **Drucker, P. F.** (2007). *Les Essentiels du Management*. Paris : Dunod. 143 pages.
- **Mintzberg, H.** (2004). *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation. 544 pages.
- **Robbins, S. P., & Coulter, M.** (2012). *Management* (6e éd.). Pearson Education. *Ouvrage de référence qui offre une vision globale des pratiques managériales modernes et des processus organisationnels*. 800 pages.
- **Porter, M. E.** (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. 432 pages.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. 400 pages.
- **ISO.** (2015). *ISO 9001 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Consulté sur www.iso.org. 30 pages.
- **KONSEIBO Sanata.** 2014. *Méthodologie de rédaction d'un rapport de stage*. 2IE, 15 pages.
- **Mr. Bourgou Djagnoigou Alexis.** 2022. *Méthodologie de réalisation d'un diagnostic*. 2IE. 52 pages.

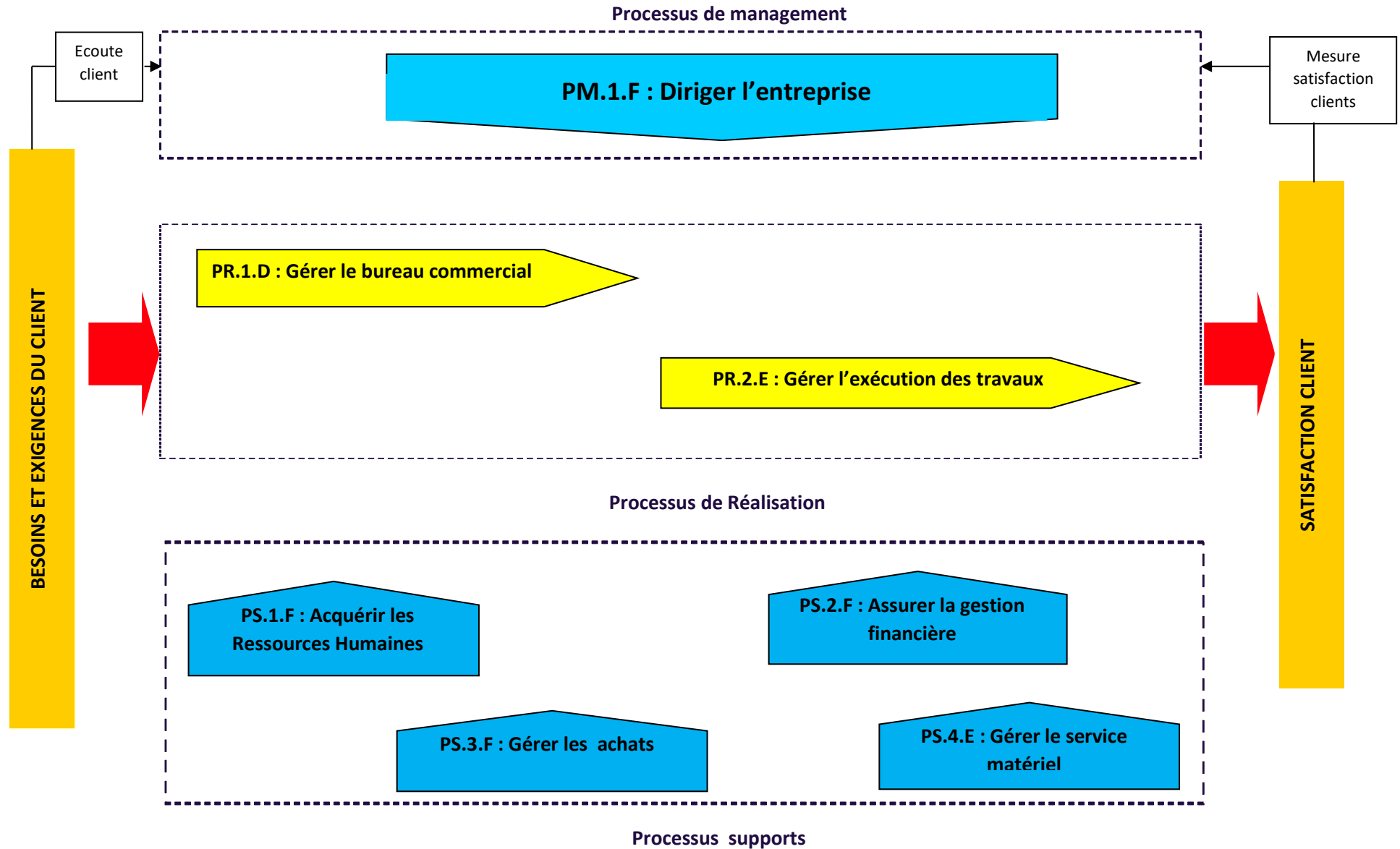
II. WEBOGRAPHIE

- ISO – Organisation Internationale de Normalisation. s.d. « Site officiel de l'ISO – Normes et standards internationaux ». <https://www.iso.org>. Consulté le 07/03/25.
- Harvard Business Review. s.d. « Articles et analyses sur le management et la stratégie d'entreprise ». <https://hbr.org>. Consulté le 07/03/25.

-
- McKinsey & Company. s.d. « Études et conseils en stratégie et management ». <https://www.mckinsey.com>. Consulté le 08/03/25.
 - Bain & Company. s.d. « Conseils en management et performances d'entreprise ». <https://www.bain.com>. Consulté le 09/03/25.
 - Management & Entreprises. s.d. « Ressources et actualités sur la gestion des organisations ». <https://www.management-et-entreprises.fr>. Consulté le 09/03/25.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES INTERACTIONS DES PROCESSUS



ANNEXE 2 : ANALYSE SWOT (source : revue de Direction de CICO- 2024)

	POSITIF	NEGATIF
ORIGINE INTERNE	FORCES (STRENGTHS) • Vision stratégique claire avec des objectifs ambitieux (40 milliards FCFA au niveau national et 10 milliards FCFA à l'international). • Structure organisationnelle solide et répartition fonctionnelle des responsabilités. • Compétences techniques avérées et certification ISO 9001. • Suivi financier structuré et engagement dans la digitalisation.	FAIBLESSES (WEAKNESSES) • Prise de décision trop centralisée, limitant l'autonomie des services. • Communication et coordination internes insuffisantes, créant des silos. • Gestion des ressources humaines perfectible (absence de DRH, politique de formation peu structurée). • Déploiement partiel du système ERP. • Matériel et infrastructures vieillissants.
ORIGINE EXTERNE	OPPORTUNITES • Perspectives de croissance sur les marchés national et international. • Finalisation et optimisation du déploiement de l'ERP pour une meilleure digitalisation. • Demande croissante pour des projets de qualité et conformes aux normes en sécurité, hygiène et environnement. • Optimisation des processus internes via le retour d'expérience et une meilleure coordination interservices.	MENACES • Concurrence intense dans le secteur BTP. • Risques de retards et dépassements de coûts en raison d'une planification insuffisante. • Instabilité économique et fluctuations du marché (ex. retards de paiement, variations des coûts des matières premières). • Contraintes réglementaires évolutives