



Diagnostic organisationnel de l'entreprise Sinohydro Corporation Limited Cameron Sarl.

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

Rédigé le 29 Aout 2025 par

Mouhamed MBOUOMBOUO KOUOTOU

Promotion [2024/2025]

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL.

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS DU 23 JUILLET AU 04 SEPTEMBRE 2025

Rédigé le 29 Aout 2025 par

Mouhamed MBOUOMBOUO KOUOTOU

Etudiant en Master 1 en Management des Entreprises et des Organisations

Tel : +237 656 78 63 98

Garoua, Cameroun

Email : etsmbouombouo2018@gmail.com

Maitre de stage :

Hyacinte Hervé BABONGEN

Expert QHSE – Genre

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très sincèrement, le Directeur des Travaux d'aménagement de 2944 Ha de périmètre hydro-agricoles sous irrigation sous-pressure et gravitaire en rive gauche et de construction de la digue le long de la Bénoué (18.1 km) pour cette opportunité de stage de diagnostic organisationnel qui m'a permis la mise en pratique des cours théoriques reçus pendant ma formation.

Nous voudrions remercier le maître de stage, Monsieur **Hyacinte Hervé BABONGEN, Expert QHSE – Genre** de la Mission de Contrôle en charge de contrôler les activités de SINOHYDRO CORPORATION LTD CAMEROON SARL pour son conseil de m'inscrire à une formation à l'institut 2iE, ses motivations et son apport inestimable au cours de notre stage.

Tous nos remerciements vont à Monsieur TIAN ZHENGWU, Monsieur CHEN JIE WEI et Monsieur MA BAOYU respectivement Directeur des carrières, de la centrale à béton et de l'usine de fabrication des tuyaux en béton pour m'avoir facilité les accès aux différents Départements de l'entreprise ; Ingénieur QHSE pour sa disponibilité et ses conseils et Directeur Administratif, Financier et Commercial pour avoir mis à ma disposition les informations relatives aux ressources humaines et au service des achats.

Un remerciement spécial à toute l'équipe pédagogique de l'institut 2iE pour leur disponibilité et leur accompagnement au cours de ma formation.

RESUME

Le présent rapport de stage fait l'objet d'un compte rendu de diagnostic organisationnel réalisé au sein de l'entreprise SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL.

SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL est une société à responsabilité limitée chinoise de droit camerounais basée à Yaoundé, Cameroun. L'entreprise est spécialisée dans le Génie Civil, les BTP, l'hydraulique et l'aménagement hydroagricole.

Le diagnostic réalisé au sein de l'entreprise a porté sur le management de la branche de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL base à Lagdo dans le cadre du projet VIVA Bénoué en prenant en compte les fonctions, départements et services suivants :

- Fonction management de l'entreprise ;
- Département Administratif, Financier et Commercial ;
- Département des Ressources Humaines ;
- Département Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement ;
- Service des Achats.

Pour réaliser ce diagnostic, nous avons fait appel aux outils et méthodes de diagnostic organisationnel suivants :

- L'outil SWOT ;
- Les interviews ;
- Le questionnaire.

L'utilisation de ces outils et méthodes de diagnostic nous a permis de dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise.

MOTS CLES

Management, Diagnostic, Stratégie, Management opérationnel, Management stratégique

SIGLES ET ABREVIATIONS

2iE :	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
BTP :	Bâtiment et Travaux Public
Cf :	Confer
CDD :	Contrat à Durée Déterminé
CDI :	Contrat à Durée Indéterminé
CNPS :	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DAO :	Document d'Appel d'Offre
GPS :	Global Positioning System
Ha :	Hectare
ISO :	Organisation Internationale de Normalisation
MGP	Mécanisme de Gestion des Plaintes
Km :	Kilomètre
LTD :	Limited
MEO :	Management des Entreprises et des Organisations
PGES :	Plan de Gestion Environnemental et Social
PHSS :	Plan de Gestion de la Santé et Sécurité
QHSE :	Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
RH :	Ressource Humaines
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SWOT :	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
UE :	Unité d'Enseignement
VIVA Bénoué :	Valorisation des Investissements de la Vallée de la Bénoué

TABLE DE MATIERE

REMERCIEMENTS	3
RESUME	4
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
INTRODUCTION	8
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	10
I- Présentation géographique	10
II- Historique et domaine d'activité	11
III- Statut juridique de l'entreprise.....	11
IV- Organisation et fonctionnement de l'entreprise.....	11
1- Département administratif, financier et commercial	11
a- Personnel.....	12
b- Mission et description des activités	12
2- Département des ressources humaines.....	12
a- Personnel.....	12
b- Mission et description des activités	12
3- Département du Génie Civil et hydraulique	13
a- Personnel.....	13
b- Poste et description des activités.....	13
4- Carrière de concassage des pierres	13
a- Personnel.....	13
b- Mission et description des activités	13
5- Département de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE).....	14
a- Personnel.....	14
b- Mission et description des activités	14
CHAPITRE II : OBJECTIF DU STAGE	16
CHAPITRE III : RESSOURCES MIS EN ŒUVRE POUR REALISER LE TRAVAIL.	Erreur !
Signet non défini.	
I- Ressources humains	16
II- Ressources matérielles	17
1- Poste de travail.....	17
2- Salle de réunion.....	17
3- Revue de la documentation de l'entreprise	18
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC ADOPTEE ET OUTILS UTILISES	19
I- Description de la méthodologie de diagnostic	19
II- Description des outils utilisés	19
a- Interview	19
b- Questionnaires.....	20
c- Analyse SWOT	20
III- Planning de réalisation du diagnostic organisationnel.....	20
CHAPITRE V : SYNTHESE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	21
I- RESULTAT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	21

1- Résultats issus du diagnostic de la fonction de management de l'entreprise	21
2- Résultats issus du diagnostic dans le service des ressources humaines	22
3- Résultats issus du diagnostic du service administratif, financier et commercial	23
4- Résultats issus du diagnostic du service d'achat.....	24
5- Résultats issus du diagnostic du service de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.....	25
III- DIFFICULTES RENCONTREES.....	26
CONCLUSION.....	27
ANNEXE N° 1 : ORGANIGRAMME	28
ANNEXE N° 2 : PLANNING DE DEROULEMENT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL EN ENTREPRISE.....	29
ANNEXE N° 3 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION	30

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Mission et attribution du département administratif, financier et commercial.....</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 2 : Mission et attribution du département des ressources humaines</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 3 : Poste et attribution du personnel du département génie civil et hydraulique.....</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 4 : Mission et attribution du personnel de la carrière.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 5 : Mission et attribution du département QHSE</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 6 : Personnel impliqué dans la collecte des informations</i>	<i>17</i>

LISTE DES PHOTOS

<i>Photo 1 : Base de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED à Lagdo (04/08/2025).....</i>	<i>10</i>
<i>Photo 2 : Bureau mis à disposition pour le stage (07/08/2025)</i>	<i>17</i>
<i>Photo 3 : Salle de réunion (14/08/2025).....</i>	<i>18</i>

INTRODUCTION

Le diagnostic organisationnel est une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation telle qu'une entreprise afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement et l'efficience des activités de collecte de fonds. Le diagnostic organisationnel est un exercice important pour une entreprise. Il permet de sortir le nez du guidon et de réfléchir, d'analyser les capacités organisationnelles de l'entreprise. En même temps c'est un exercice qui reste très concret dont l'objectif final est de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (*Mr. Bourgou Djagnoigou Alexis : dans le cadre du cours sur la méthodologie de diagnostic organisationnel à l'institut 2iE*).

Dans le cadre du stage effectué au sein de l'entreprise SINOHYDRO CORPPORATION LTD CAMEROON qui est une société à Responsabilité Limité (SARL) basée au Cameroun, nous avons été invités à effectuer un diagnostic organisationnel de SINOHYDRO Bureau 13 à Lagdo, qui entre dans le cursus de formation de Master 1 en Management des Entreprises et des Organisations (M1 MEO) comme une Unité d'Enseignement (UE) à l'Institut International d'Ingénierie et de l'Environnement (2iE).

Pour répondre à cette problématique, nous analyserons dans un premier temps le cadre institutionnel de l'entreprise, puis nous réaliserons le diagnostic sur le management de l'entreprise, le Département Administratif, Financier et Commercial, le Département des Ressources Humaines, le Département QHSE, et le Service des Achats avant de conclure sur les axes d'amélioration de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE
PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ENTREPRISE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

I- Présentation géographique

SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL, est une entreprise chinoise de droit camerounais, installée en République du Cameroun dans plusieurs villes notamment, Yaoundé, Douala et Lagdo. Dans le cadre du stage en Master I, nous avons travaillé dans la branche de SINOHYDRO CORPORATION dans la localité de Lagdo.

Lagdo est un Arrondissement du Cameroun, dans la Région du Nord, département de la Bénoué située à 65 km de la ville de Garoua. Elle est située à 09°03'440,4'' Nord, et 13°335,5'5'' Est. Elle couvre une superficie de 2 250 Km², est limitée : au Nord par la Commune de Bibémi ; au Sud par les Communes de Poli et de Tcholliré ; à l'Est par les Communes de Rey Bouba et de Bibémi ; à l'Ouest par la Commune de Tchéboa. Lagdo est subdivisée en 205 villages parmi lesquels se trouve le village Bamsi où se situe la base de l'entreprise SINOHYDRO CORPORATION LIMITED installée dans le cadre du projet VIVA BENOUE. La photo 1 montre la base de l'entreprise.



Photo 1 : Base de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED à Lagdo (04/08/2025)

II- Historique et domaine d'activité

SINOHYDRO CORPORATION LIMITED est une entreprise chinoise au capital de 6 377 milliards de Yuans RMB (RMB 6 377 000 000 000) dont le siège social est fixe au N°601 5^e stage, Bâtiment 23, cours 17rue de Xicui, District de Haidain, Beijing, code postal 100036.

SINOHYDRO CORPORATION LIMITED existe au Cameroun depuis 1978 à travers une de ses branches : SINOHYDRO Bureau 14 Co, Ltd installée dans le cadre du projet du barrage hydroélectrique de Lagdo. Aujourd'hui, l'on récence au Cameroun trois divisions de SINOHYDRO : SINOHYDRO Bureau 14, SINOHYDRO Bureau 16 et SINOHYDRO Bureau 13 tous juridiquement inscrit sur le nom de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL.

Du haut de son statut mondial, la multinationale SINOHYDRO CORPORATION LIMITED dispose d'une forte expertise dans la construction hydraulique (Construction du barrage hydroélectrique et l'aménagement du périmètre hydroagricole), dans le Génie Civil (tronçon route Ntui – Yoko – Lena incluant deux ponts de 20 Km chacun...) et dans le BTP (construction du siège de du Ministère des Travaux Publics à Yaoundé...).

III- Statut juridique de l'entreprise

SINOHYDRO CORPORATION LIMITED est enregistré au Cameroun sous la dénomination de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL. C'est une Société à Responsabilité Limitée (SARL), avec un capital social de FCFA 1 000 000 (un million) dont le siège social au Cameroun est fixé à Yaounde-Messamedong, Boite Postale 34515, immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier de ladite ville sous le numéro RC/YAE/2020/B/3422 du 28 décembre 2020.

IV- Organisation et fonctionnement de l'entreprise.

La branche de SINOHYDRO CO, LTD Lagdo est divisée en plusieurs départements.

1- Département administratif, financier et commercial

Le Département Administratif, financier et commercial est constitué de 04 services :

- Un service administratif et financier ;
- Un service commercial ;
- Un service comptable ;
- Un service de traduction ;

a- Personnel

Le Département Administratif, Financier et Commercial est composé :

- D'un directeur de département ;
- D'un responsable des achats ;
- D'un comptable ;
- D'un assistant comptable ;
- De cinq traducteurs.

b- Mission et description des activités

Le Département Administratif, Financier et Commercial est chargé des activités suivantes.

Tableau 1 : Mission et attribution du département administratif, financier et commercial

Description des missions principales	Description des activités y afférentes
Animer le volet administratif, commercial et juridique de l'entreprise.	Gestion des dossiers administratifs et le suivi des courriers de l'entreprise.
	Suivi de l'exécution du budget.
	Location des engins et véhicules.
	Païement des factures des fournisseurs.
	Gestion et suivi du fond de roulement du projet.
	Calcul et saisi des déclarations sociales et fiscales.
	Veille comptable et règlementaire.
	Gestion, production et archivage des documents comptables.
	Traduction de certains documents en langue chinoise.
Suivre et gérer les achats.	Sélection et suivi des fournisseurs
	Mise en place et suivi des processus d'achat local et étranger.
	Suivi et contrôle des approvisionnements.
	Suivi des commandes.

2- Département des ressources humaines

a- Personnel

Le département des ressources humaines est composé de deux agents.

- Une directrice des ressources des humaines ;
- Une assistante des ressources des humaines.

b- Mission et description des activités

Tableau 2 : Mission et attribution du département des ressources humaines

Description des missions principales	Description des activités y afférentes
Recrutement du personnel	Identifier et analyser les besoins de l'entreprise
	Rédaction, diffusion d'avis de recrutement et des postes vacants
	Tris des candidatures
	Evaluation des connaissances et compétences des candidats
Gestion du personnel	Gestion des contrats de travail et des carrières du personnel
	Gestion des temps d'absences/présences/congés/formations
	Suivi de la législation et veille réglementaire

3- Département du Génie Civil et hydraulique

a- Personnel

Le département du Génie civil et hydraulique est composé :

- D'un Directeur de Département ;
- D'un Chef Brigade Topographique ;
- De trois (03) Ingénieurs Hydrauliques ;
- De trois (03) Ingénieurs du Génie Civil ;
- De trois (03) Ingénieurs Assistants.

b- Poste et description des activités

Tableau 3 : Poste et attribution du personnel du département génie civil et hydraulique

Poste du département	Description des activités y afférentes
Directeur de département	Coordonner les activités du département
Chef brigade	Levé topographique
	Réalisation des cartes et support cartographique
Ingénieur hydraulique	Réalisation des plans hydrauliques
	Réalisation des plans d'aménagement hydroagricole
Ingénieur Génie Civil	Réalisation des plans de construction de la base vie du projet

4- Carrière de concassage des pierres

a- Personnel

La carrière de concassage des pierres est composée :

- D'un Chef carrière ;
- D'un Chef foreur ;
- D'un Chef mineur ;
- D'un interprète ;
- De dix (10) techniciens de carrière...

b- Mission et description des activités

Tableau 4 : Mission et attribution du personnel de la carrière

Description des missions principales	Description des activités y afférentes
Gestion de la carrière	Gestion de la production des agrégats en différente taille.
	Mise en place d'un registre de gestion de stock.
	Mise en place d'un registre de suivi des commandes.
	Contrôle des livraisons de commande.
Préparation et exécution des tirs de mine	Réalisation du plan de tir de mine.
	Rédaction et mise en place des consignes de sécurité de tir de mine.
	Foration des trous de mine.
	Mise à feu des détonateurs.

5- Département de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE)

a- Personnel

Le département QHSE est composé :

- D'un Directeur du Département QHSE ;
- D'un Ingénieur QHSE ;
- D'un Ingénieur Assistant QHSE ;
- D'un Expert Environnemental ;
- D'un Expert Social ;
- De deux Ingénieurs sécurités ;
- D'une Traductrice-Interprète.

b- Mission et description des activités

Tableau 5 : Mission et attribution du département QHSE

Description des missions principales	Description des activités y afférentes
Mise en place et animation du système de management QHSE	Rédaction des documents contractuels (PGES-T, PHSS-T, PPES...)
	Implantation des procédures, des politiques, des consignes...
	Animer les quarts d'heure HSE.
	Formations Accueil-Induction des nouveaux.
	Déclaration mensuelle des substances minérales.
Mise en place des actions sociales	Rédaction des documents sur le MGP, les VBG...
	Participer aux évaluations des compensations des biens des populations.
Réaliser des contrôles de sécurité et environnemental dans le site.	Effectuer des inspections environnementales sur les différents sites du projet.
	Effectuer des sensibilisations sécurités.
	Faire des inspections des appareils à pression et de levage.
	Mettre en place des mesures préventives contre les accidents de chantier.
Prévenir les situations d'urgences	Situation et mise en place des moyens de prévention des situations d'urgence.
	Réalisation des exercices aux situations d'urgences.

DEUXIEME PARTIE

RAPPORT D'ACTIVITE

CHAPITRE II : OBJECTIF DU STAGE ET RESSOURCES MIS EN ŒUVRE POUR REALISER LE TRAVAIL.

A- OBJECTIF DU STAGE

I- Contexte et définition du thème de stage

Le présent rapport de stage s'inscrit dans le cadre de la formation professionnelle de Master 1 en Management des Entreprises et des Organisations (MMEO1) à l'Institut de formation 2iE. Il est question au cours de ce stage de réaliser le diagnostic organisationnel au sein d'une entreprise de droit chinois basée dans un Etat africain en occurrence le Cameroun.

De façon concrète, le diagnostic organisationnel consiste à analyser le fonctionnement d'une organisation ou d'un service, afin d'identifier ses atouts et ses axes d'amélioration.

II- Objectifs visés par le stage

a- Objectif général

L'objectif général de ce stage professionnel est de réaliser un diagnostic organisationnel au sein de l'entreprise SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL en mettant en pratique les connaissances théoriques reçues pendant la formation à l'Institut de formation 2iE.

b- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- Identifier les différents services au sein de l'entreprise et déterminer leurs multiples activités ;
- Utiliser les outils de diagnostic organisationnel pour identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise ;

B- RESSOURCES MIS EN ŒUVRE POUR REALISER LE TRAVAIL.

Pour réaliser le diagnostic organisationnel au sein de l'entreprise SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL, plusieurs ressources et moyens ont été mis en œuvre.

I- Ressources humaines

Le rassemblement des informations, l'accès à certaines autorisations et la facilitation des échanges avec le personnel chinois pour mener à bien le projet de stage ont impliqué les personnes suivantes au sein de l'entreprise.

Tableau 6 : Personnel impliqué dans la collecte des informations

Directeur administratif et commercial ;	Directrice des ressources humaines
Directeur du département QHSE;	Directeur de l'usine de fabrication des tuyaux
Expert social ;	Chef carrière
Deux (02) ingénieur sécurité ;	Traductrice-interprète

II- Ressources matérielles

Outre les ressources humaines mises en œuvre pour nous accompagner dans notre stage, il y a aussi les ressources matérielles nécessaire pour la réalisation du stage.

1- Poste de travail

A notre arrivé au sein de l'entreprise, la directrice des ressources humaines a mis à notre disposition un bureau au département QHSE pour nous permettre de mener à bien notre stage. La photo 2 montre le bureau mise à disposition par l'entreprise.



Photo 2 : Bureau mis à disposition pour le stage (07/08/2025)

2- Salle de réunion

L'entreprise m'a donné accès à la salle de réunion pendant la période de stage pour nous permettre d'avoir les entretiens avec l'ensemble du personnel intervenant dans le processus du diagnostic organisationnel. La photo 3 montre la salle de réunion ou se sont tenue certaines rencontres.



Photo 3 : Salle de réunion (14/08/2025)

3- Revue de la documentation de l'entreprise

Pour mieux comprendre le contexte dans lequel évolue l'entreprise, plusieurs documents ont été mis notre disposition. On peut citer entre autres :

- Les documents contractuels (PGES, PHSS, ...) ;
- Règlement intérieur de l'entreprise ;
- Code de conduite de l'entreprise ;
- Lois et normes ;
- Procédures de recrutement de l'entreprise ;
- DAO du projet VIVA BENOUE ...

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC ADOPTEE ET OUTILS UTILISES

I- Description de la méthodologie de diagnostic

De façon générale, l'organisation interne de SINOHYDRO CORPORATION LIMITED reste très complexe. Certaines informations comme le mode de passation de marché ou encore le mode de gestion des contrats avec les sous-traitants et fournisseurs ne sont pas accessibles pour un diagnostic organisationnel détaillé.

Nous nous limiterons dans le cadre de ce stage à une étude de diagnostic organisationnel dans les services suivants :

- Management de l'entreprise ;
- Département des Ressources Humaines ;
- Département Administratif, Financier et Commercial ;
- Service des Achats ;
- Département de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.

II- Description des outils utilisés

Au cours de notre formation, nous avons abordé plusieurs outils de diagnostic organisationnel. Cependant, nous utiliserons la combinaison de trois des outils de diagnostic suivant en fonction de chaque département.

a- Interview

➤ Définition et caractéristique de l'interview

L'interview est un outil que le diagnosticien utilise fréquemment. Au sens du dictionnaire français, l'interview est un jeu de question/réponse à sens unique entre deux personnes.

Les personnes interviewées au cours des entretiens nous ont permis de collecter les informations de diagnostic dans le management de l'entreprise, le département QHSE, le département des ressources humaines, le service des achats, le département administratif, financier et commercial.

➤ Principe de déroulement des interviews

Au cours de notre stage, les interviews se sont déroulées dans la salle de réunion, dans les bureaux et au niveau de certain poste de travail.

Conformement au cours de méthodologie de diagnostic organisationnel, nos différentes interviews se sont déroulées en quatre étapes :

- Première étape : Préparation de l'interview

A cette étape, nous avons définis et identifié les personnes avec qui va se dérouler les interviews. Les personnes concernées sont informées de l'objet des entretiens lors d'une réunion de présentation.

- Deuxième étape : Début de l'interview

Nous nous sommes présenté en rappelant aux participants l'objet de notre mission au sein du département.

- Troisième étape : Les questions

Nous avons préparé une série de question à poser aux participants (voir annexe).

- Quatrième étape : La conclusion de l'interview

Au cours de cette étape, nous nous sommes rassuré avec chaque participant de l'exactitude des informations recueillies.

b- Questionnaires

➤ Définition et caractéristique de questionnaire

Un questionnaire est une liste de question préétablie en tenant compte des objectifs d'un diagnostic auxquelles on doit répondre par écrit.

Le questionnaire mis en place dans le cadre de notre diagnostic nous a servi de fil conducteur dans le cadre de nos investigations.

➤ Présentation des questionnaires mises en place

Au cours de notre procédure de diagnostic organisationnel en entreprise, nous avons établi un questionnaire qui laisse deux choix de réponse (Cf. Annexe n° 3).

c- Analyse SWOT

➤ Définition

Le SWOT est un outil de stratégie d'entreprise inventé par un groupe de professeur destiné à identifier les options stratégiques d'une entreprise ou d'un projet. Le SWOT est une démarche qui s'appuie sur l'identification de vos forces, vos faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces du marché.

➤ Principe de déroulement de l'analyse SWOT

Au cours de notre stage, nous avons implémenté l'analyse SWOT dans le cadre du diagnostic du management de l'entreprise, du service administratif et commercial et du service des achats.

III- Planning de réalisation du diagnostic organisationnel

Cf. Annexe n° 2

CHAPITRE IV : SYNTHESE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

I- RESULTAT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Après avoir passé en revue les différents services de l'entreprise dans son ensemble à travers les observations et les entretiens, nous avons consigné les résultats suivants chaque service.

1- Résultats issus du diagnostic de la fonction de management de l'entreprise

La combinaison de l'analyse SWOT et le questionnaire de la fonction de management de l'entreprise ont permis de ressortir les constats suivants :

➤ Les forces de l'entreprise

- Une réputation de rang mondial dans le domaine des BTP, du Génie Civil et des aménagements hydro-agricoles ;
- Des équipes pluridisciplinaires ;
- Les sous-traitants qui suivent la politique de l'entreprise ;
- Existence des objectifs et des politiques de l'entreprise ;
- Forte capacité d'autofinancement des projets.

➤ Les faiblesses de l'entreprise

- Trop de pouvoir aux chefs d'équipe sur le terrain ;
- Non-respect des procédures de licenciement établies par les lois ;
- Manque d'un plan de gestion du parc auto (les véhicules ne sont pas suivis) ;
- La communication avec le personnel chinois reste difficile sur le site ;
- L'entreprise ne dispose pas d'une liste des sous-traitants et des fournisseurs ;
- Manque d'organigramme fonctionnel et opérationnel.

➤ Les opportunités

- Forte présence des entreprises chinoise au Cameroun qui facilite leur intégration ;
- Avoir une carrière professionnelle à l'international ;
- Evolution des mentalités sur la compréhension du projet porté par l'entreprise dans la localité ;
- Formation de la main d'œuvre locale ;
- Financement de certaines formations par l'entreprise.

➤ Les menaces

- Trouble post-électoral dans le pays ;
- Législation contraignante (code minier non explicite sur certain axe, modification régulière de la loi de finance...) ;
- Concurrence internationale sur le marché du BTP, du Génie Civil...

2- Résultats issus du diagnostic dans le service des ressources humaines

Au terme de plusieurs entretiens sur des questions fermées et ouvertes (voir annexe 3) avec les employés au sein de l'entreprise, il ressort les points suivants.

➤ Point fort

- L'entreprise dispose d'un plan de recrutement bien établi et respecté ;
- L'entreprise assure l'affiliation de son personnel sous contrat CDD CDI auprès de la CNPS ;
- L'entreprise dispose d'un plan de suivi de carrière ;
- L'entreprise dispose des infrastructures nécessaires pour accueillir les employés ;
- Le service RH veille véritablement sur la procédure de recrutement mise en place par l'entreprise ;
- Le service RH dispose du fichier de tous le personnel ;
- Le personnel de l'entreprise est identifié par un badge qui porte la photo, le nom, prénom, poste et numéro de téléphone.

➤ Point faible

- Non-respect de la durée réglementaire de travail ;
- Licenciement abusif ;
- Plusieurs contentieux avec certain personnel auprès de l'Inspection du Travail ;
- La prise en charge des sous-traitants sur le site ne pas du ressort du service RH ;
- Non-respect de la procédure de recrutement au sein de la localité ;
- Certains personnels sur site ne disposent pas de contrat de travail ;
- Bien que la responsable RH soit le chef du personnel, l'entreprise a restreint son autorité au profit des chefs d'équipes expatriées ;
- Non publication des appels d'offres au sein de la communauté locale ;
- Le service RH n'a pas défini une fiche des postes pour certain personnel cadre ;
- Insuffisance des interprètes et traducteurs chinois sur le site pour faciliter la communication.

➤ **Opportunités**

- Développement des compétences ;
- Apprentissage des nouvelles technologies de gestion des ressources humaines ;
- Dénicher des talents purs au sein des cabinets et du Fond National de l'Emploi pour l'entreprise ;
- Agrandir sa liste des contacts au sein du monde professionnel.

➤ **Menaces**

- Menace de la population riveraine pour le manque d'intégration des riverains parfois sans expériences dans l'entreprise ;
- Le contrôle administratif sur les états de paiement des salaires et les cotisations sociales ;
- Implication de certaines autorités dans la procédure de recrutement.

3- Résultats issus du diagnostic du service administratif, financier et commercial

Pour le diagnostic de ce service, nous avons utilisé l'analyse SWOT.

➤ **Points forts du service**

- Suivi du contrat des employés auprès des autorités compétentes ;
- Suivi des documents comptables (attachements, bon de commande, facture...) ;
- Respect des dates de paiement des salaires ;
- Très bon système d'archivage des preuves de paiement des taxes et des salaires ;
- Une procédure existe sur l'engagement de l'entreprise dans sa démarche commerciale ;
- L'entreprise effectue des visites auprès de ses sous-traitants.

➤ **Points faibles**

- Inexistence d'une procédure de gestion commerciale et comptable connue ;
- Non suivi des budgets mis à disposition des équipes dans le cadre de la réalisation de certaines activités ;
- Paiement partiel des taxes réglementaires et légales (CNPS, impôt...) ;
- Inexistence d'un planning d'audit comptable et financier ;
- Inexistence d'un outil formel pour le suivi des exigences réglementaires ;
- L'entreprise ne dispose pas d'une démarche commerciale ;
- La fonction commerciale n'est pas définie dans l'attribution des autorités et responsabilités.

➤ **Opportunités**

- Signature des contrats avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- Disponibilités des logiciels de gestion financière et comptable dans le marché ;
- Evolution favorable des procédures d'obtention des autorisations, de paiement des taxes minières et paiement des frais de contrôle...
- Facilitation douanière par le projet VIVA BENOUE.

➤ **Menaces**

- Mauvais suivi des paiements des taxes des employés (impôt, paiement CNPS...) ;
- Trop de circulation de l'argent liquide sur le site (augmentation de risque de corruption, de vol...) ;
- Non acquisition des autorisations administratives comme l'autorisation de prélèvement des eaux souterraines et de surfaces, l'autorisation d'implantation des établissements classés (risque de mise en demeure de l'entreprise).

4- Résultats issus du diagnostic du service achat

Au cours du diagnostic du service d'achat, nous nous sommes entretenus avec les personnes en charge de faire les achats dans l'entreprise. Les résultats sont consignés suivant les points forts et les points faibles.

➤ **Points forts**

- L'entreprise dispose d'une procédure pour définir l'organisation de la réalisation des achats ;
- L'entreprise a recruté un chef du matériel qui coordonne avec le chef magasinier tous les achats du le site ;
- Les critères d'achat sont définis la procédure d'achat et d'approvisionnement ;

➤ **Points faibles**

- L'entreprise ne dispose pas d'un fichier des sous-traitants identifiable ;
- Les critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs mises en place ne sont pas respectées ;
- L'entreprise n'établit pas de contrat avec tous ses fournisseurs ;
- L'entreprise n'a pas mise en place une procédure formelle pour des achats critiques.

➤ **Opportunités**

- Rencontre des nouveaux fournisseurs ;
- Achat des produits locaux (moins cher et facilement transportable) ;
- Prioriser les fournisseurs locaux ;
- Etablir les contrats avec tous les fournisseurs avant tout activités.

➤ **Menaces**

- Manque des produits dans le marché ;
- Contracter trop des dettes auprès des fournisseurs ;
- Se rassurer que les fournisseurs payent leurs impôts.

5- Résultats issus du diagnostic du service de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

Les entretiens réalisés dans le cadre du diagnostic auprès des employés de terrain et de bureau ressortent les points suivants.

➤ **Point fort**

- Existence des documents de sauvegarde environnementale et sociale (PGES, PHSS, VBG, MGP... ;
- Existence d'un système de management qualité ;
- Suivi des indicateurs de performance et de surveillance ;
- Suivi médical des employés par l'infirmerie de l'entreprise, puis le centre hospitalier agreement de la ville ;
- Existence des procédures et instruments formelles régissant les activités ;
- Mise en pratique du plan d'urgence ;
- Equipement de l'entreprise d'une ambulance.

➤ **Point faible**

- Absence des certifications internationales des normes :
 - ISO 9001 ;
 - ISO 14001 ;
 - ISO 45001.
- Inexistence d'un planning de sensibilisation du personnel et des populations riveraines ;
- Gestion des dysfonctionnement (non-conformité, réclamation du personnel) peu efficace ;

- Pas de suivi des actions correctives des dysfonctionnements de sécurité et environnemental ;
- Absence des logiciels de management QHSE ;
- Absence de dispositif de lutte contre l'incendie ;
- Inexistence du planning d'inspection des appareils a pression et les appareils de levage ;
- Etc...

➤ **Opportunités**

- Garantir la responsabilité sociétale de l'entreprise ;
- Séminaire de formation avec la Banque Mondiale sur le Cadre Environnemental et Social ;
- Acquisition d'une forte expérience en QHSE auprès des experts de la Banque Mondiale ;
- Les certifications ISO 9001, 14001 et 45001.

➤ **Menaces**

- Problème sociaux (manque de sensibilisation des populations riveraines sur les activités du projet) ;
- Résiliation du contrat avec l'entreprise en cas de non-respect des engagements environnementaux et sociaux ;
- Mauvais suivi de distribution des équipements de protection individuel.

II- DIFFICULTES RENCONTREES

Au cours de notre stage, nous avons surmonté quelques difficultés donc les plus marquantes sont les suivantes :

- Difficulté pour communiquer avec le personnel chinois sur le terrain ;
- Complexité de l'organisation de l'entreprise ;
- Incompréhension lors de la présentation du thème de stage de réaliser un diagnostic organisationnel ;
- Indisponibilité de certains responsables pour les interviews ;
- Non présentation de certains documents physiques de l'entreprise (politique de l'entreprise, procédures...).

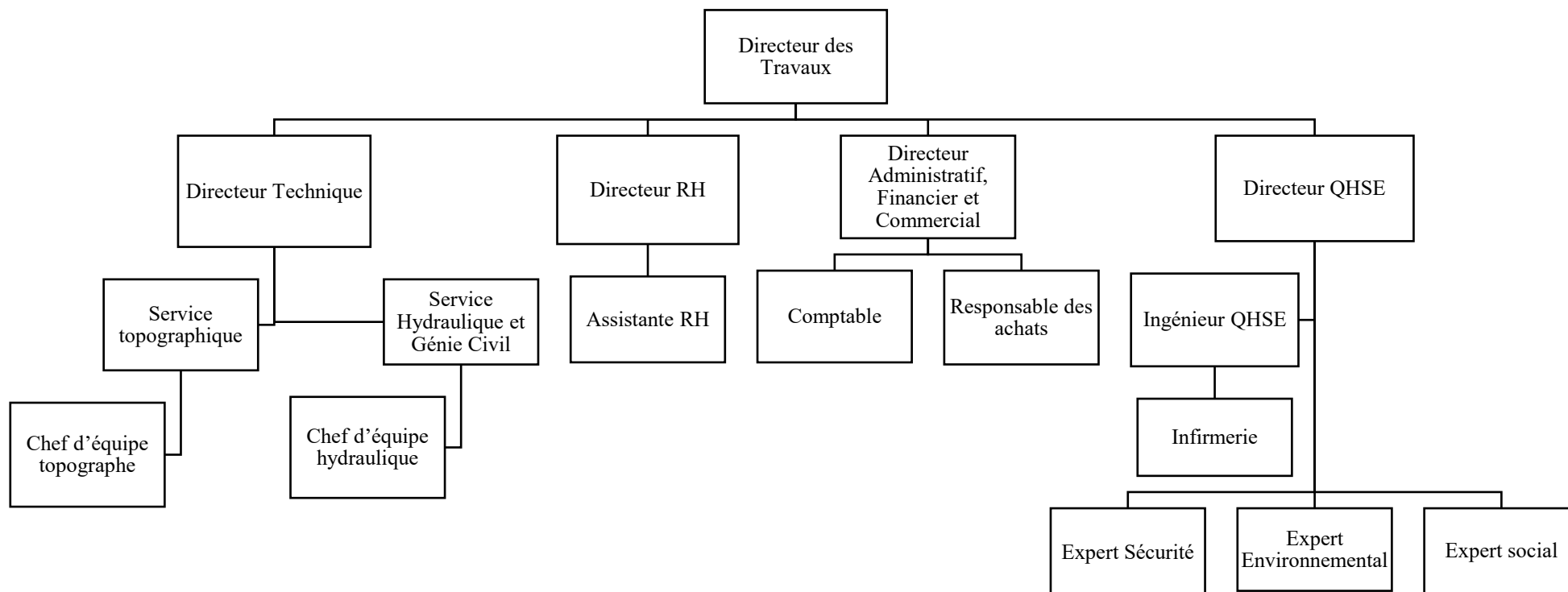
CONCLUSION

Au cours de notre stage comptant pour le Master 1 en Management des Entreprises et des Organisations à l'institut de formation 2iE, il était question pour nous de réaliser un diagnostic organisationnel dans l'entreprise SINOHYDRO CORPORATION LIMITED CAMEROON SARL.

Pour mener à bien notre stage, l'entreprise a mis à notre disposition un poste de travail (bureau), une salle de réunion pour mener les interviews de masse et un accès aux archives de l'entreprise. Tout cela nous a permis de réaliser une série d'interviews ciblées, met en évidence des enjeux humains et organisationnels qui appellent à une réflexion stratégique et un accompagnement du changement. Pour mettre en évidence ces enjeux, nous avons utilisé les outils de diagnostic tels que l'analyse SWOT, les interviews et les questionnaires pour diagnostiquer le management de l'entreprise, le département des ressources humaines, le département QHSE, le département administratif, financier et commercial et le service des achats afin de ressortir les points faibles.

Par ailleurs, après avoir relevé quelques points faibles au sein de l'entreprise, nous avons évoqué quelques difficultés rencontrées au cours de notre stage.

ANNEXE N° 1 : ORGANIGRAMME



ANNEXE N° 2 : PLANNING DE DEROULEMENT DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL EN ENTREPRISE

[illegible][illegible]

ANNEXE N° 3 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

1- Management de l'entreprise

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION SUR LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE										
Identification de l'entreprise et renseignement juridique										
Identification du personnel	Nom :					Poste de travail :				
	Fonction :					Tel :				
	Département :					E-mail :				
Renseignements juridiques	Forme juridique :					Date de début du projet :				
	Effectif global de l'entreprise :					Capital social :				
	Directeur des travaux		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 vos travaux par des tiers ?			
Activités										
Bâtiments et Travaux Publics			OUI		NON		OUI		NON	
Aménagement hydro-agricole			OUI		NON		OUI		NON	
Fabrication des tuyaux en béton précontraint			OUI		NON		OUI		NON	
Génie Civil			OUI		NON		OUI		NON	
Production des granulats à la carrière			OUI		NON		OUI		NON	
Travaux en hauteur			OUI		NON		OUI		NON	
Conception, étude			OUI		NON		OUI		NON	
	POINT A VERIFIER						ETAT DE MISE EN OEUVRE		OBSERVATION	
1	Existe-t-il un planning des activités						OUI	NON		
2	Existe-t-il un responsable de planning des activités						OUI	NON		
3	L'entreprise dispose-t-elle d'un organigramme connu et à jour ?						OUI	NON		
4	L'entreprise a-t-elle mis en place des politiques et objectifs liés à son activité						OUI	NON		
5	Les politiques ainsi que les objectifs mis en place sont-elles en cohérence avec les activités de l'entreprise						OUI	NON		
6	Existe-t-il une politique SSE et un engagement de la Direction de l'Entreprise						OUI	NON		
7	Cette politique est-elle :									
8	*cohérente et adaptée à l'Entreprise ?						OUI	NON		
	*revue régulièrement ?						OUI	NON		
	*datée, et signée par le chef d'Entreprise ?						OUI	NON		
9	Est-ce que la politique SSE est connue, affichée/diffusée au sein de l'Entreprise ?						OUI	NON		
10	Existe-t-il une politique de recrutement au sein de l'entreprise ?						OUI	NON		
11	Les employés sont-ils informés des politiques et objectifs mis en place									
12	Les tâches, responsabilités et compétences sont-elles fixées par la direction ?						OUI	NON		
13	Ces tâches et responsabilités sont-elles formalisées ?									
14	L'entreprise s'assure-t-elle que les objectifs fixés sont atteints ?									
15	Un plan d'action stratégique a-t-elle été mis en place ?						OUI	NON		
16	L'entreprise a-t-elle déterminé les parties prenantes pouvant influencer ces activités ?						OUI	NON		
17	Les parties prenantes critiquent-elles été identifiées ?						OUI	NON		

18	Les moyens de communications avec ses parties prenantes sont-ils développés ?	OUI		NON		
19	L'entreprise prévoit-elle un budget prévisionnel pour assurer sa pérennité ?	OUI		NON		
20	La direction démontre-t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	OUI		NON		
21	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des services sont-ils déterminés et prises en compte ?	OUI		NON		
22	Existe-t-il des instructions formalisées et connues des employés qui définissent les règles de confidentialités ?	OUI		NON		
23	L'entreprise effectue-t-elle une évaluation des coûts et de rentabilité en continue en fonction des services fournis aux clients ?	OUI		NON		
24	Les connaissances et compétences des employés sont-elles évaluées annuellement ?	OUI		NON		
25	Les délégations de pouvoirs en cas d'absence sont-elles assurées ?	OUI		NON		

2- Service d'achat

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SERVICE D'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 ?					
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 mis en place par l'entreprise pour maîtriser les produits et services fournis par les prestataires externes.					
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 ?					
7	Les rôles et fonction des personnes en charges des achats sont-ils identifiés et définis ?	OUI		NON		
8	Comment vous assurer que les exigences relatives aux produits et services fournis par les prestataires externes sont bien comprises ?					
9	Existe-t-il un outil de communication pour informer les prestataires externes des exigences relatives aux produits et services que vous commandés ?	OUI		NON		
	Si oui, les quels ?					
10	Les risques liés à la réalisation des achats sont-ils identifiés ?	OUI		NON		
	Si oui , comment et par quels moyens ?					
11	Comment évaluer vous la conformité des produits ou services fournis par les prestataires externes					
12	Existe-t-il un outil 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		

3- Service des ressources humaines

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
QUESTIONS FERMEES					
1	L'entreprise dispose-t-elle d'une procédure de recrutement ?	OUI	NON		
2	L'entreprise a-t-elle un plan de formation pour son personnel ?	OUI	NON		
3	Ce plan est-il suivi de façon efficace et permanente ?	OUI	NON		
4	Existe-t-il une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines ?	OUI	NON		
5	Le personnel chargé des missions auprès des clients, possèdent ils des qualifications ou connaissances liées à la nature des travaux réalisés ?	OUI	NON		
6	Existe-t-il des fiches de poste pour chaque agent ?	OUI	NON		
7	Ces fiches de poste sont-elles adaptées à la nature des tâches de ses agents ?	OUI	NON		
8	Existe-t-il des indicateurs de suivi des absences au poste de travail ?	OUI	NON		
9	Existe-t-il des infrastructures nécessaires au fonctionnement des processus ?	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	L'entreprise offre-t-elle une certaine stabilité d'emploi à son personnel ?	OUI	NON		
13	Existe-t-il un climat de travail sain et harmonieux au sein de l'entreprise ?	OUI	NON		
14	Le personnel de l'entreprise est-il satisfait du traitement salarial ?	OUI	NON		
15	Existe-t-il un système de récompense et de motivation du personnel suite à leurs performances ?	OUI	NON		
16	Les contrats des employés ainsi que des prestataires sont-ils approuvés par des autorités compétentes ?	OUI	NON		
17	L'accès à la main d'œuvre est-elle facile en fonction du corps de métier de l'entreprise ?	OUI	NON		
18	Existe-t-il des mécanismes de dialogue entre la direction et les employés ?	OUI	NON		
19	Existe-t-il une politique de gestion des relations de travail ?	OUI	NON		
20	Les employés ont-ils des opportunités d'obtenir des promotions ?	OUI	NON		
21	Existe-t-il des mesures de lutte contre la discrimination dans l'entreprise ?				
22	L'entreprise assure-t-elle la formation spécifique des employés acquérir des nouvelles connaissances et compétences ?	OUI	NON		
23	L'entreprise a-t-elle des outils de communications adéquats et pertinents en interne et externe	OUI	NON		
24	Le personnel est-il affilié à la CNPS	OUI	NON		
25	L'entreprise dispose-t-elle un fichier du personnel ?	OUI	NON		
QUESTIONS OUVERTES					
1	Combien d'employés compte l'entreprise ?				
2	Comment l'entreprise s'organise-t-elle concernant le recrutement du personnel ?				
3	Comment l'entreprise procède-t-elle pour évaluer les connaissances et compétences du personnel qui a une incidence sur son système de management ?				
4	Quelle est la durée de travail quotidien ?				
5	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)				

4- Service du management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION MANAGEMENT DE LA QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT					
	POINT A VERIFIER	ETAT DE MISE EN OEUVRE			OBSERVATION
1	Les politiques Qualités, Hygiène, Sécurité et Environnement sont telles connues du personnel ?	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 :				
	- ISO 9001 Version 2018 ?	OUI	NON		
	- ISO 45001 Version 2018 ?	OUI	NON		
	- ISO 14001 Version 2015	OUI	NON		
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 employés ?	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 ;	OUI	NON		
	- des non-conformités internes et externes ;	OUI	NON		
	- les dysfonctionnements ;	OUI	NON		
	- 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	Les 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'une convention de soin médical avec un centre hospitalisé 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 sein 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 ?	OUI	NON		
19	Ce système est-il pertinent ?	OUI	NON		