

1820003

**DSCG**

**SESSION 2018**

**UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE  
DE GESTION**

Éléments indicatifs de corrigé

**DOSSIER 1 – GOUVERNANCE, STRATEGIE ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE CHANGEMENT (60 points)**

**A – Analyse stratégique et gouvernance**

**Travail à faire :**

À l'aide des annexes 1, 2, 3, 4 et 5 :

1. En référence aux travaux de Mickael Porter, définissez la stratégie de restauration de la rentabilité demandée à ESO par CIVIN ? quelles sont les autres stratégies génériques définies par cet auteur ?

La stratégie demandée à ESO par CIVIN est celle de domination par les coûts. D'après Porter, une entreprise, pour chacun de ses DAS, peut opter pour l'une des 4 stratégies suivantes issues d'une matrice 2 x 2 :

AVANTAGE CONCURRENTIEL			
		Coûts moins élevés	Différenciation
.CHAMP	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
CONCURRENTIEL.	Cible étroite	3A. Focalisation fondée sur des coûts réduits	3B. Focalisation fondée sur la différenciation

2. Pour restaurer la rentabilité d'ESO de façon socialement responsable, expliquez si ESO aurait pu suivre une autre de ces stratégies plutôt que celle demandée par la société mère CIVIN ? Justifiez vos réponses.

ESO aurait pu suivre une stratégie dite de différenciation vers le bas ou épuration. Il s'agit ici de proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence. Il existe deux types de différenciations :

- la différenciation vers le haut ou *sophistication*, qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Apple, BMW ou Häagen-Dazs. Clairement ESO ne peut pas suivre une telle stratégie.
- la différenciation vers le bas ou *épuration*, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Bic, Ikea ou Ryanair. La différenciation vers le bas ne doit pas être confondue avec la stratégie de coût. En effet, la première se traduit par une diminution de la valeur de l'offre et de son prix, alors que la seconde n'entraîne qu'une diminution du prix (mais un maintien de la valeur). ESO aurait pu suivre une telle stratégie.

3. Donnez la définition de la gouvernance et des parties prenantes. Exposez la cartographie de la gouvernance de ESO et les attentes les plus probables de chacune de ses parties prenantes en les justifiant. Mettez en évidence les objectifs contradictoires et les jeux de pouvoir entre ces différentes parties prenantes.

La **gouvernance d'entreprise** (ou de toute autre institution) est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit (actionnaires, stakeholders) et partenaires (parties prenantes, shareholders), de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

Une **partie prenante** (stakeholder) est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

Cartographie de la gouvernance de ESO, objectifs contradictoires et jeux de pouvoir :

- le groupe CIVIN cherche à maximiser la rentabilité de ESO de façon compatible avec ses normes environnementales et avec la satisfaction sociale des salariés, pour, certes, à la fois gagner de l'argent mais sans « casse sociale » qui pourrait nuire à son image générale et déplaire à ses clients qui sont des collectivités locales et une grande entreprise publique.
- La direction de ESO cherche à appliquer du mieux possible la stratégie du groupe CIVIN puisque son évolution et ses éventuelles promotions se feront au sein du groupe.
- Les salariés d'ESO ont pour attentes de trouver un bon point d'équilibre entre leur qualité de vie au travail et la pérennité de l'entreprise puisque son territoire de vie est pauvre en opportunités professionnelles.
- Les clients collectivités territoriales cherchent des prix de prestations le plus bas possible avec une qualité de prestations irréprochables, et sont sensibles également à la pérennité d'ESO qui est une entreprise générant des emplois locaux.
- Le client ERDF semble quant à lui principalement sensible à des prix de prestations les plus bas possible avec une qualité de prestations satisfaisantes.

**4. Donnez la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise, du développement durable et de l'éthique des affaires. Sous quelles conditions est-il possible d'améliorer dans le même temps les performances économiques, sociales et environnementales, particulièrement dans une structure de petite taille ? Justifiez votre réponse.**

L'Union Européenne a, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, publié en 2001 un Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Elle y donne la **définition de la RSE** suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

Selon la définition donnée dans le rapport de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* de l'Organisation des Nations unies, dit rapport Brundtland, où cette expression est apparue pour la première fois en 1987, le **développement durable** est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. La RSE consiste pour une entreprise à se donner des objectifs de développement durable.

L'**éthique des affaires** est l'une des formes de l'éthique appliquée à un domaine concret qui examine :

- les règles et les principes de l'éthique dans le contexte des affaires économiques et commerciales ;
- les diverses questions morales ou éthiques qui apparaissent dans le contexte de l'activité économique des hommes ;
- et tout devoir ou obligation pour une personne se livrant aux activités d'échanges et de commerce.

L'éthique des affaires se fonde en règle générale sur une éthique normative – que d'aucuns critiquent puisqu'une éthique normative, selon eux, c'est de la morale - selon laquelle les normes éthiques spécifiques sont défendues puis appliquées pour distinguer ce qui est bien ou mal, c'est-à-dire ce qui *devrait* être fait ou qui *ne devrait pas* être fait. Ces normes étant formalisées dans des chartes, des codes, des guides de procédures etc. mis à jour régulièrement.

La conciliation d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux est possible pour une entreprise, même de toute petite taille, et cela par un dialogue professionnel interne et externe périodique que saura mettre en œuvre sa direction.

- Interne, pour écouter les salariés et négocier périodiquement avec eux un optimum (et non un idéal) entre objectifs économiques et sociaux.
- Externe, pour négocier périodiquement avec les parties prenantes un optimum (et non un idéal) entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Bien entendu ces négociations se font, a minima, en respectant les lois et les règlements en vigueur (code du travail, convention collective, règlements environnementaux etc.) et peuvent être stimulées au travers l'acquisition de normes par exemple ISO 26000.

## B – Chiffrage des dysfonctionnements

### 5. Comment réaliser un diagnostic interne de la situation de changement d'ESO pour identifier ses dysfonctionnements vecteurs de pertes de productivité tout en impliquant les personnels ?

Différentes méthodes de diagnostic sont acceptables si elles sont jugées pertinentes par les correcteurs. Parmi celle-ci la méthode de diagnostic socio-économique peut être mobilisée, comme les annexes y incitent.

Cette méthode consiste à :

- réaliser un inventaire des dysfonctionnements qui viennent perturber le travail dans les 6 domaines qui permettent de modéliser le fonctionnement d'une organisation : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique.
- calculer les coûts, généralement cachés par les systèmes comptables classiques, de ces dysfonctionnements.

La réalisation de l'inventaire des dysfonctionnements (partie sociale du diagnostic) se fait par entretien avec la direction, l'encadrement et le personnel de base de l'organisation étudiée (au moins 30% s'il s'agit de grandes entreprises).

Le calcul des coûts cachés se fait en identifiant les régulations (conséquences) des dysfonctionnements qui ont un coût soit historique (surtemps, surconsommations etc.) soit d'opportunité (non production etc.) au travers d'entretiens complémentaires avec la direction et l'encadrement de l'organisation considérée (partie quantitative et financière) du diagnostic.

Une fois réalisé, le diagnostic est présenté à tous les interviewés pour une séance d'effet-miroir de validation consensuelle des résultats du diagnostic.

### 6. Quels sont les 6 grands leviers de l'amélioration de la performance durable d'ESO telle qu'une première lecture des résultats du diagnostic présenté en annexe 3 les fait apparaître ?

Tout levier pertinent et justifié est acceptable par le correcteur (au plus 6). Un candidat « attentif » remarquera que les 6 domaines de dysfonctionnement utilisés comme grille de lecture diagnostic en annexe font de très pertinents leviers d'amélioration puisque la qualité globale du fonctionnement d'une organisation dépend de la qualité dans ces 6 domaines.

Ainsi l'amélioration de la performance durable d'ESO dépendra de l'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique d'ESO qui peuvent être considérés, donc, comme des leviers puissants d'amélioration.

7. Calculez en euros les coûts engendrés par les quatorze dysfonctionnements clés présentés en annexe 4. Justifiez vos calculs et présentez-les en utilisant les indicateurs de classement exposés en annexe 5.

La CHVACV va servir à calculer la valeur ajoutée perdue lorsqu'une heure de travail est non produite (non production) ou perdue en régulation de dysfonctionnements au lieu de produire la valeur ajoutée attendue. Elle correspond à la valeur ajoutée horaire attendue :  $CHVACV = \text{marge sur valeur ajoutée variable} / \text{nombre d'heures de travail attendues} = 2\,770\,000 \text{ €} / (1\,607 \text{ h} \times 37 \text{ personnes}) = 46 \text{ €}$  (arrondie décimale inférieure).

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	Détail de calcul	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE				TOTAL
		SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOMMATIONS	NON-PRODUCTION €	
<b>ABSENTEISME</b>						<b>95 200 €</b>
1. Absence pour maladie non remplacée	1000 h x 46€				45 900 €	45 900 €
2. Absence pour maladies remplacées	1972h x 25€	49 300 €				49 300 €
<b>ROTATION DU PERSONNEL</b>						<b>112 731 €</b>
3. Courbe d'apprentissage des nouveaux entrants : 4 entrants	$[(25\% \times 1607h) \times 2 \text{ pers} + (50\% \times 1607h) + (70\% \times 1607h \times 9/12)] \times 46€$				112 731 €	112 731 €
<b>DEFAUTS DE QUALITE</b>						<b>75 214 €</b>
4. Difficultés d'accès informatiques et internet intersites	$[(3p \times 1/4h \times 217j) + (1p \times 1/2h \times 46s)] \times 46€ + (12p \times 1/4h \times 10,4m) \times 46€$		8 544 €		1 435 €	9 979 €
5. Réinterventions sur les gros chantiers	$(3p \times 5j \times 7h \times 46€) + 3\,500 \text{ €}$		4 830 €	3 500 €		8 330 €
6. Réinterventions sur les petits chantiers	$(6p \times 1/2j \times 7h \times 10,4m \times 46€) + 3\,800 \text{ €}$		10 046 €	3 800 €		13 846 €
7. Préparation des chantiers : blocages sur dossier	$(17p \times 1/4h \times 46s) \times 46€$				8 993 €	8 993 €
8. Préparation des chantiers : défauts de matériel	$17p \times 1/2h \times 10,4m \times 46€$				4 066 €	4 066 €
9. Casses et pannes de matériels	30 K€ par an de réparation			30 000 €		30 000 €
<b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>						<b>523 787 €</b>
10. Non respect des horaires de chantiers	$22p \times 1/4h \times 217j \times 46€$				54 901 €	54 901 €
11. Dysfonctionnements du magasin	$17 \text{ pers} \times 1/2h \times 10,4m \times 46€$		4 066 €			4 066 €
12. Déplacements importants entre les chantiers	$[(4 \text{ pers} \times 2h \times 46s) + (12 \text{ pers} \times 1h \times 46s)] \times 46€$		42 320 €			42 320 €
13. Pertes d'opportunités d'affaires : éclairage	$150K€ \times 65\% \text{ (tx de marge)}$				97 500 €	97 500 €
14. Pertes d'opportunités d'affaires : réseau	Un marché : $500K€ \times 65\%$				325 000 €	325 000 €
<b>TOTAL (en €)</b>		<b>49 300 €</b>	<b>69 806 €</b>	<b>37 300 €</b>	<b>650 526 €</b>	<b>806 932 €</b>
<b>Nombre de personnes : (en équivalent temps plein)</b>	37p	<b>Soit :</b>	<b>21 809 €</b>	<b>par personne et par an en moyenne</b>		

Accepter pour le coût caché 4 un classement en surtemps pour 9 979 €

Par principe les calculs de coûts cachés se font en arrondissant, sans chiffre après la virgule, car il s'agit de contrôle de gestion fondé sur des estimations et non de la comptabilité.

8. Sur le total de pertes de productivité que vous avez calculées, quelle est la partie qui vous semble incompressible et celle qui vous semble compressible au travers d'actions de changement ? Justifiez vos réponses.

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE	
	Gain possible	Possibilités de compression des coûts cachés
<b>ABSENTEISME</b>		
1. Absence pour maladie non remplacée		Le niveau normal d'absentéisme étant de 5% environ en France, soit 1972H à l'échelle d'ESO, les coûts cachés 1 et 2 semblent incompressibles
2. Absence pour maladies remplacées		
<b>ROTATION DU PERSONNEL</b>	<b>75 154 €</b>	
3. Courbe d'apprentissage des nouveaux entrants : 4 entrants	75 154 €	De meilleurs dispositifs de recrutement et d'intégration limitent l'effet d'apprentissage à 80% les 6 premiers mois soit une réduction possible du coût caché 3 des 2/3
<b>DEFAUTS DE QUALITE</b>	<b>75 214 €</b>	
4. Difficultés d'accès informatiques et internet intersites	9 979 €	compressible à 100% par un investissement numérique et informatique pertinent
5. Réinterventions sur les gros chantiers	8 330 €	compressible à 100% par un investissement qualité pertinent
6. Réinterventions sur les petits chantiers	13 846 €	compressible à 100% par un investissement qualité pertinent
7. Préparation des chantiers : dossier	8 993 €	compressible à 100% par une meilleure organisation du travail
8. Préparation des chantiers : matériel	4 066 €	compressible à 100% par une meilleure organisation du travail
9. Casses et pannes de matériels	30 000 €	compressible à 100% par un investissement qualité pertinent
<b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>	<b>509 680 €</b>	
10. Non respect des horaires de chantiers	54 901 €	compressible à 100% par une meilleure organisation du travail
11. Dysfonctionnements du magasin	4 066 €	compressible à 100% par une meilleure organisation du travail
12. Déplacements importants entre les chantiers	28 213 €	compressible au 2/3 par une meilleure organisation du travail (100% semble impossible)
13. Pertes d'opportunités d'affaires : éclairage	97 500 €	Les pertes d'opportunités 13 et 14 sont évitables par une meilleure qualité de prestations
14. Pertes d'opportunités d'affaires : réseau	325 000 €	
<b>TOTAL (en €)</b>	<b>660 048 €</b>	<b>Au total les coûts cachés seraient réductibles à hauteur de 660K€ soit environ 80% du total (660K€/806 K€)</b>

9. Pensez-vous que les 14 dysfonctionnements clés (annexe 3) soient les plus représentatifs au plan des pertes de productivité ? D'autres dysfonctionnements identifiés (annexe 2) auraient-ils pu être aussi considérés comme clé et faire l'objet d'un traitement ? Justifiez vos réponses.

Les 14 dysfonctionnements retenus couvrent des champs importants de coûts cachés et sont générateurs de pertes de valeurs ajoutées.

D'autres dysfonctionnements auraient pu être nommés mais leur chiffrage économique semble beaucoup plus aléatoire ou difficile à mettre en œuvre.

Il s'agit par exemple en conditions de travail de :

Défauts de sécurité (ex : matériels inadaptés pour les 20 000 volts, intempéries, coupures non faites)

Pénibilités excessives du travail (ex : en hiver, en cas d'intempéries)

Ou bien en organisation du travail de :

Difficultés de préparation des dossiers d'intervention (ex : autorisations difficiles à obtenir)

Manque de clarté des fonctions (ex : rôle du siège)

On peut supposer en effet que les conséquences économiques de ces dysfonctionnements sont importantes en termes de pertes de temps et de non productions, mais délicates à évaluer économiquement comparé à d'autres dysfonctionnements.

**DOSSIER 2 – CONDUITE DU CHANGEMENT ET AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE**  
**(40 points)**

**A – Conduite de changement**

1. Définissez ce qu'est la conduite du changement en mode projet et expliquez comment cette méthode devrait être mise en œuvre chez ESO en particulier :
- a) quelles personnes sont à mobiliser ?
  - b) sur quel planning ?
  - c) Comment se déroule une séance de groupe de projet (rôle de chacun) ?

La mise en place d'un nouveau système d'information, la réorganisation d'un service ou encore le développement d'un nouveau produit constituent des projets de changement. Dans ces cas, **le changement se réalise « en mode projet »** : le changement doit conduire à des innovations c'est-à-dire des solutions nouvelles créatrices de valeur qui répondent à des problèmes clairement identifiés, que le projet a un début et une fin qu'il bénéficie d'une structure ad hoc qui se superpose à la ligne hiérarchique habituelle le temps du projet et qu'il est animé par une responsable nommée chef de projet.

Une méthodologie rigoureuse de changement en mode projet s'articule autour de quatre axes :

- un axe dynamique pour stimuler les actions de changement ;
  - un axe politique pour orienter le changement dans le sens de la stratégie de l'entreprise ;
  - un axe comportemental pour définir le style de conduite du changement du chef de projet ;
  - un axe d'outils pour canaliser et piloter les actions de changement.
- a) Sont à mobiliser : **le dirigeant** pour soutenir la conduite du changement et la cadrer stratégiquement et politiquement, **l'encadrement** pour inventer des solutions d'amélioration pertinentes, **les collaborateurs** pour interagir avec l'encadrement dans la recherche de solutions, et **le chef de projet** qui peut être un consultant externe, un cadre interne (contrôleur de gestion, responsable qualité etc.) ou le dirigeant lui-même dans le cas d'un projet de changement transversal ou d'une petite entreprise. Dans le cas d'ESO, le chef de projet devrait être pour ces raisons le dirigeant lui-même.
- b) Une conduite de changement en mode de projet, idéalement, ne doit pas excéder 6 mois pour ne pas s'enliser, avec une séance de groupe de projet tous les mois ou tous les mois et demi, soit entre 4 à 6 séances au total. Cela garantit une réflexion minimale et également des résultats assez rapides après un semestre de travail.
- c) Une **séance de groupe** de projet réunit entre 8 et 12 personnes maximum, idéalement sur 2 à 3 heures, avec une partie restreinte avec le dirigeant, le chef de projet et 2 à 3 cadres très impliqués sur le projet de changement pour évaluer l'avancer des travaux et les piloter. Puis une partie plénière avec le chef de projet et les cadres mobilisés. Entre les séances, des groupes de travail peuvent être organisés pour mobiliser des salariés concernés par le changement à venir et les faire réagir sur les solutions envisagées. Si plusieurs groupes de projets sont lancés en parallèle sur des sujets différents, un groupe de pilotage du changement devra être constitué avec le dirigeant et les différents chefs de projet pour bien coordonner l'ensemble.

2. **Définissez les différents styles de conduite du changement ? Expliquez le style qui serait le plus approprié dans le cas d'ESO pour améliorer sa productivité de façon socialement responsable et durable ?**

Le chef d'un projet de changement a le choix entre quatre principaux styles de conduite du changement qui correspondent à quatre stratégies comportementales :

- une **stratégie autoritaire** où le chef de projet cherche à imposer ses solutions de changement sans chercher l'adhésion de ses interlocuteurs ;
- une **stratégie de persuasion** où il cherche à imposer ses solutions, mais en adoptant un discours d'adhésion pour convaincre ses interlocuteurs ;
- une **stratégie participative** où le chef de projet écoute les suggestions de ses interlocuteurs et cherche à faire germer des solutions en provenance du terrain ;
- une **stratégie de négociation** où les solutions sont définies à l'issue de confrontations, d'échanges et de débats entre le chef de projet et ses interlocuteurs.

Dans le cas d'ESO, compte tenu du contexte socialement responsable, le chef de projet est naturellement conduit à adopter une stratégie de négociation qui est, en règle générale, la plus efficace pour implanter des changements durables. Néanmoins, à certains moments d'un projet, en fonction des situations et des interlocuteurs, le chef de projet pourra jouer également sur des registres plus autoritaires, persuasifs ou participatifs.

3. **Définissez ce qu'est une démarche de progrès continu et expliquez-en quoi une démarche en mode projet est différente de celle de progrès continu ?**

Une **démarche de progrès continu** est une démarche permanente mise en œuvre dans une entreprise qui consiste, au travers d'audits internes à fréquence régulière et de repérage permanent des dysfonctionnements via des fiches d'anomalies (ou fiches de progrès), à progresser par le traitement régulier des dysfonctionnements apparus et par le toilettage des procédures de travail.

En règle générale, une démarche de progrès continu se double d'une mesure permanente de la satisfaction des clients pour vérifier que les progrès internes se traduisent bien par une augmentation de la satisfaction interne. La plus connue des démarches de progrès continu est la démarche qualité ISO 9001 dont le succès se traduit par une certification normative pour l'entreprise concernée et qui repose sur le modèle de la roue de Deming : Plan, Do, Check, Act.

En opposition, la **démarche en mode projet est ponctuelle**, à la base, en « one shoot » pourrait-on dire.

Même si une entreprise peut décider de faire de la conduite du changement en mode projet un mode permanent de management.

4. **Après avoir défini les notions « d'apprentissage organisationnel » et « de connaissances », expliquez pourquoi la conduite d'un projet de changement chez ESO permettrait de créer de l'apprentissage organisationnel et des connaissances ? Donnez une illustration concrète d'apprentissage organisationnel et une de connaissances possiblement visibles chez ESO à l'issue du projet de changement ? Justifiez vos réponses.**

**L'apprentissage organisationnel** peut être défini comme un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances, qui favorise le développement des compétences des salariés et accroît le portefeuille de compétences de l'entreprise.

Argyris et Schön (1978) distinguent deux types d'apprentissage :

- l'apprentissage en simple boucle consiste à corriger une erreur relativement à une norme. Il permet d'apprendre une pratique en vigueur ;
- l'apprentissage en double boucle consiste à modifier une norme qui sert de modèle à l'action. Il permet d'apprendre une nouvelle pratique.



**La connaissance**, dans une entreprise, est le résultat d'un processus d'apprentissage organisationnel, de formation initiale ou continue. On distingue :

- La connaissance tacite est celle qui va rester dans la tête des salariés pour son usage propre.
- La connaissance explicite est celle qui être partagée au sein d'une entreprise, formalisée et capitalisée pour être réutilisée au-delà du ou des salariés qui la possédaient à l'origine.

Le changement est facteur de création et d'acquisition de connaissances par la résolutions des problèmes qu'il engendre, et partant, la découverte de nouvelles pratiques, ou façon de travailler, inconnues auparavant, ou oubliées. Il s'agit donc pour une entreprise de ne pas perdre ces connaissances et de les capitaliser.

Les opérations qui consistent à identifier les connaissances, à les formaliser, à les capitaliser et à les transférer contribuent au management des connaissances, traduit de l'anglais *knowledge management* (KM). Le management des connaissances, ou KM, permet de transformer les connaissances tacites – qui restent dans la tête des salariés, ne sont pas transférables et sont perdues par l'entreprise en cas de départ des salariés – en connaissances explicites, utilisables par plusieurs salariés dans l'entreprise.

En menant sa démarche de changement en mode projet, le personnel d'ESO va, par exemple, apprendre collectivement à mieux gérer ses deux magasins qui font l'objet de dysfonctionnements à résoudre. La connaissance qui va en résulter va être celle portant sur la gestion plus efficace d'un magasin dans le secteur des réseaux électriques et de l'éclairage.

## **B – Démarche d'amélioration**

### **5. Calculez le coût complet de mise en œuvre de ce panier d'actions, son gain attendu et sa rentabilité attendue.**

1. Les RA font une synthèse des zones à risque qualité sur un chantier de non-respect de points clés de normes. Cette synthèse peut servir de check-list d'autocontrôle des normes pour les RC (évaluation des temps de fonctionnement de l'action : 1h par semaine par RA).

**Coût complet de l'action 1 :  $4 \text{ RA} \times 1 \text{ h} \times 46 \text{ semaines} \times 46 \text{ €} = 8\,464 \text{ €}$**

2. Les RA diffusent cette synthèse aux RC et leurs équipes et en pilotent le respect en s'appuyant sur les RC (évaluation des temps de fonctionnement de l'action : ½ h par semaine par RA et par RC)

**Coût complet de l'action 2 :  $(4 \text{ RA} + 4 \text{ RC}) \times 0,5 \text{ h} \times 46 \text{ semaines} \times 46 \text{ €} = 8\,464 \text{ €}$**

3. Formation des équipes d'intervention aux règles de l'art au travers un stage/séminaire annuel d'une semaine, facturé par le groupe CIVIN.

Evaluation des temps de fonctionnement de l'action : 35 h par stagiaire ;

Evaluation du coût d'investissement de l'action : 2 000 € par équipe d'intervention formée

**Coût complet de l'action 3 :  $(20 \text{ ouvriers} \times 35 \text{ h} \times 46 \text{ €}) + (4 \text{ équipes} \times 2\,000 \text{ €}) = 40\,200 \text{ €}$**

4. Systématiser la remontée des fiches d'anomalies en qualité de la part des équipes chantiers lorsqu'elles ont rencontré des dysfonctionnements (temps de fonctionnement de l'action jugé négligeable).

**Coût complet de l'action 4 : 0**

**Donc coût complet du panier d'actions : 57 128 €**

**Gain attendu** : ce gain correspond à la réduction de 100 % des coûts cachés des dysfonctionnements 5, 6, 13 et 14, qui sont compressibles à cette hauteur, soit 451 000 €

**Rentabilité nette attendue** : gain net / coût complet =  $(451\,000 \text{ €} - 57\,128 \text{ €}) / 57\,128 \text{ €} = 689 \%$

Nota : ce résultat n'est pas inattendu car la rentabilité d'investissements immatériels pertinents est très supérieure, en règle générale, à celle d'investissements matériels plus classiques, de l'ordre de 100 jusqu'à 4 000 % d'après les recherches sur la question.

**6. Ce panier d'actions vous semble-t-il socialement et économiquement pertinent ? Justifiez vos réponses.**

Le panier est équilibré au plan socio-économique puisqu'il équilibre investissements sociaux en capital humain, notamment en formation intégrée, et retour économique par une prévision de gains nets de 393 872 € (451000 – 57128).

**7. Expliquez ce qu'est un plan d'actions et son intérêt pour réussir des actions de changement. En vous servant de l'annexe 7, formalisez le plan d'actions prioritaires de traitement du dysfonctionnement clé étudié en annexe 6.**

Le **plan d'actions** est un outil qui formalise la mise en œuvre des solutions de changement et les objectifs qu'elles visent en utilisant l'acronyme QOOQ. La mise en œuvre des solutions de changement se fait en effet en précisant :

- les actions qui composent une solution (quoi, Q) ;
- qui réalise ces actions (qui, Q) ;
- dans quelles entités se déroulent les actions projetées (où, O) ;
- le calendrier de mise en œuvre des actions de changements (quand, Q).

Une fois formalisé, le plan d'actions est diffusé aux personnes en charge de le mettre en œuvre. Il peut être présenté dans des réunions d'équipe ou de direction. Un plan d'actions peut également être facilement budgété grâce aux balances économiques, en comparant le coût des actions qu'il formalise avec leurs gains attendus. L'intérêt d'un tel outil est d'une part de formaliser la mise en œuvre du changement pour éviter qu'elle ne s'évapore des esprits comme c'est souvent le cas une fois les séances de projet achevées. D'autre part, elle stimule la mise en œuvre du changement en responsabilisant ses acteurs qui sont identifiés, en les synchronisant et en leur donnant un délais de réalisation. Les recherches sur cet outil montre qu'il améliore très notablement le taux de réalisation des actions de changement décidées en facilitant leur pilotage et en permettant, en outre, en aval, une évaluation plus aisée du changement.

Dysfonctionnement visé - → Objectif prioritaire	La qualité du travail sur les missions est insuffisante, principalement en raison d'un manque de maîtrise des compétences de base sur les métiers d'éclairage public et de réseau électrique (appelées « règles de l'art »). <b><u>D'ou l'objectif prioritaire</u> : améliorer la qualité des interventions via la meilleure maîtrise des règles de l'art</b>			
Solution (Quoi)	1. Faire une synthèse des zones à risque qualité sur un chantier de non-respect de points clés de normes. Cette synthèse peut servir de check-list d'autocontrôle des normes pour les RC.	2. Les RA diffusent cette synthèse aux RC et leurs équipes et en pilotent le respect en s'appuyant sur les RC	3. Formation des équipes d'intervention aux règles de l'art au travers un stage/séminaire annuel d'une semaine	4. Systématiser la remontée des fiches d'anomalies en qualité de la part des équipes chantiers lorsqu'elles ont rencontré des dysfonctionnements
Personne mobilisée (Qui)	RA	RA POUR RC	4 équipes d'intervention (20 ouvriers de chantiers)	4 équipes d'intervention (20 ouvriers de chantiers) pour responsable qualité
Entité Concernée (Où)	Equipes de gestion	Equipes de gestion et d'intervention	Equipes d'intervention	Equipes d'intervention
Planning (Quand)	Une fois par semaine	Une fois par semaine	Mois 1 (une semaine)	Lors de chaque intervention sur chantiers
Budget annuel (balance économique)	Coût complet des actions (fonctionnement + investissement) : 57 128 € Gain attendu (réduction des coûts engendrés par les actions) : 451 000 € Gain net attendu : 393 872 € Rentabilité attendue en % : 689 %			