

## **SESSION 2018**

# **UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

**MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

- L'usage de tout modèle de calculatrice, avec ou sans mode examen, est autorisé.

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 10 pages numérotées de 1/10 à 10/10.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants*

Page de garde .....	page 2
Présentation du sujet .....	page 3
DOSSIER 1 – Gouvernance, stratégie et diagnostic de la situation de changement (60 points).....	page 4
DOSSIER 2 – Conduite du changement et amélioration de la productivité (40 points).....	page 5

*Le sujet comporte les annexes suivantes***DOSSIER 1**

Annexe 1 - Organisation d'ESO .....	page 6
Annexe 2 - Données comptables et sociales d'ESO .....	page 6
Annexe 3 - Résultats du diagnostic .....	pages 7 et 8
Annexe 4 - Conséquences économiques des dysfonctionnements clés .....	pages 8 et 9
Annexe 5 - Indicateurs de calcul des pertes de productivité .....	page 9

**DOSSIER 2**

Annexe 6 - Solutions définies pour traiter l'un des dysfonctionnements clés .....	page 10
Annexe 7 - Modèle de plan d'actions prioritaires .....	page 10

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses,  
il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

**Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.**

## Présentation du sujet

L'entreprise Électricité du Sud-Ouest (ESO) est une entreprise créée en 1946 dans l'Aveyron autour de deux activités liées à l'électricité.

- l'une qui s'apparente à une activité de type BTP (bâtiment et travaux publics) d'enfouissement de câbles électriques pour un client unique en France ERDF ;
- l'autre de réalisation d'ouvrages d'éclairage pour des ponts, des places publiques etc., essentiellement auprès de collectivités locales et marginalement des entreprises.

L'entreprise est restée familiale jusqu'à son acquisition en 1998 par un grand groupe français du secteur de l'eau et de l'électricité CIVIN, intégrant son pôle « électricité » en tant que *business unit*. A cette occasion, ESO a dû intégrer les procédures et les normes techniques, de gestion et qualité de CIVIN. Elle a vu son périmètre d'affaire limité à l'Aveyron et ses départements voisins pour ne pas concurrencer d'autres *business units* du même pôle « électricité », et s'est vu fixer des objectifs annuels opérationnels et stratégiques par le groupe.

ESO réalise ses activités d'enfouissement de câbles électriques, de construction de réseaux électriques et d'éclairage public à partir de deux sites en Aveyron, l'un au nord du département, l'autre au sud, chacun des sites disposant en particulier de son propre magasin de matériels pour réaliser les activités (nacelles, équipements de protection, pelleteuses, etc.). ESO dont le directeur général est Laurent Bec compte 37 employés.

Depuis la crise de 2008, le groupe CIVIN connaît une situation économique plus tendue sur son pôle électricité et cela pour la première fois de son histoire plus que centenaire, avec certaines des *business units* de ce pôle au mieux tout juste à l'équilibre, au pire en situation négative comme cela a été le cas pour ESO en 2016 et 2017. Cette dégradation de la rentabilité obère les dividendes versés aux actionnaires et nuit à la capacité d'autofinancement du groupe sur des activités qui demandent des investissements conséquents et réguliers.

En effet, le marché de l'enfouissement de câbles électriques et de construction de réseaux électriques est devenu extrêmement concurrentiel avec une guerre des prix féroce. Celle-ci est alimentée, d'un côté, par un mouvement de rachat des entreprises familiales, qui dominaient ce secteur jusque dans les années 1980, par des groupes internationaux pratiquant des économies d'échelle draconiennes, de l'autre par les exigences de baisse des prix du client national unique ERDF. De plus, sur le marché de l'éclairage, les collectivités locales, sujettes à des baisses de dotations publiques, se sont mises également à négocier très durement les prix d'achat de leurs prestataires ce qui n'était jusqu'alors peu, ou pas le cas.

Au plan social, ESO dispose d'une main d'œuvre essentiellement locale donc plutôt fidèle et loyale – c'est un avantage – mais assez âgée, avec une ancienneté assez forte dans l'entreprise, un niveau de formation globalement faible et, partant, une certaine difficulté à évoluer et à changer. En outre, pour régénérer ses compétences, ESO éprouve des difficultés à recruter de nouveaux talents avec un niveau de formation plus élevé, ces derniers étant souvent plus attirés par la dynamique de grandes métropoles que par la qualité de vie aveyronnaise.

Le DG (directeur général) de ESO, Laurent Bec, sur la base des résultats une nouvelle fois très médiocres de l'année 2017, s'est vu affecté par CIVIN, lors de la réunion de rentrée des *business units* du pôle électricité du groupe en janvier 2018, des objectifs d'amélioration de la productivité pour retrouver des bénéfices solides, sans licenciement ni baisse de la qualité des prestations mais par des efforts d'économies et de réorganisation, cela pour baisser les prix de vente des prestations en maintenant un haut niveau de qualité.

CIVIN souhaite que ses *business units* restaurent leur rentabilité de façon socialement responsable et dans un souci de développement durable, le groupe étant très attaché à ses normes environnementales et de responsabilité sociale sur un marché où elles sont stratégiques. Laurent Bec fait appel à vous pour le conseiller et l'accompagner dans les méthodes de contrôle de gestion et de management à déployer pour atteindre les objectifs du groupe en 2018.

## DOSSIER 1

### GOUVERNANCE, STRATÉGIE ET DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE CHANGEMENT (60 points)

Laurent Bec vous fait part de sa volonté de mettre en œuvre au sein d'ESO un plan d'amélioration de la productivité, sans licenciement, sans créer *a fortiori* de conflits sociaux, et sans dégradation de la qualité des prestations et des performances environnementales, voire en améliorant en même temps les performances économiques, sociales et environnementales qui composent la performance durable. Pour cela il souhaite que vous établissiez dans un premier temps un diagnostic interne de la situation de changement d'ESO pour identifier les dysfonctionnements vecteurs de pertes de productivité au sein d'ESO et dont le traitement, dans un deuxième temps, permettra de gagner en productivité de façon socialement responsable et durable.

**À l'aide des annexes 1 à 5, traitez les deux parties A et B. Les deux parties sont indépendantes.**

#### A – Analyse stratégique et gouvernance (25 points)

##### Travail à faire :

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

#### B – Chiffrage des dysfonctionnements (35 points)

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 ?
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 ?
7. Calculez en euros les coûts engendrés par les 14 dysfonctionnements clés présentés en annexe 4. Justifiez vos calculs et présentez-les en utilisant les indicateurs de classement exposés en annexe 5.
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.
9. Pensez-vous que les 14 dysfonctionnements clés (annexe 4) soient les plus représentatifs au plan des pertes de productivité ? D'autres dysfonctionnements identifiés (annexe 3) auraient-ils pu être aussi considérés comme clé et faire l'objet d'un traitement ? Justifiez vos réponses.

**DOSSIER 2**  
**CONDUITE DU CHANGEMENT ET AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ**  
**(40 points)**

À l'aide des annexes 6 à 7, traitez les deux parties A et B. Les deux parties sont indépendantes.

**A – Conduite de changement (20 points)**

**Travail à faire :**

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) ?
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 ?
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 ?
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 illustration concrète de connaissances possiblement visibles chez ESO à l'issue du projet de changement ?

**B – Démarche d'amélioration (20 points)**

Les séances de groupe de projet ont débouché sur des actions de changement pour traiter chacun des 14 dysfonctionnements clés vecteurs de pertes de productivité. A partir de l'annexe 6 qui présente le panier d'actions définies pour traiter l'un de ces quatorze dysfonctionnements clés,

5. Calculez le coût complet de mise en œuvre de ce panier d'actions, son gain attendu et sa rentabilité attendue.
6. Ce panier d'actions vous semble-t-il socialement et économiquement pertinent ? Justifiez vos réponses.
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.

## ANNEXE 1 : ORGANISATION DE ESO

ESO a un site au nord du département (site N) de l'Aveyron et un second au sud du département (site S), chaque site ayant son propre magasin de matériels d'intervention.

Les interventions sont affectées aux équipes de l'un des deux sites en fonction de la position géographique des interventions à mener et de la charge de travail de chaque site.

En sus du directeur général, ESO s'appuie sur 8 cadres dont 4 responsables d'affaires (RA) et 4 responsables de chantiers (RC), et sur 28 employés et ouvriers.

Le rôle des RA est de vendre les missions, qu'elles soient de câblage électrique ou d'éclairage, puis d'en organiser la gestion économique et la planification. Les RA sont donc des cadres commerciaux et de gestion. Chaque RA s'appuie sur un RC dédié pour réaliser les missions. Les RC sont de fait des cadres techniques dirigeant les équipes d'intervention.

Chaque RC gère une équipe de 5 ouvriers d'intervention, spécialisés dans le BTP et l'électricité.

Quatre assistants de gestion auprès des 4 RA, deux responsables magasin, un assistant comptable et un assistant qualité constituent le reste du personnel.

Pour toutes les activités supports autres que celles décrites, ESO s'appuie sur des cadres du pôle électricité de CIVIN qui ne sont pas physiquement dans ses locaux : finance, marketing, informatique, RH etc.

Le DG a un bureau dans chacun des deux sites ainsi que les 2 assistants comptable et qualité. Les autres salariés d'ESO sont équitablement répartis sur ses deux sites, chaque site comptant donc : 2 RA, 2 RC, 2 assistants de gestion, 10 ouvriers, 1 responsable magasin soit 17 personnels résidents par site.

## ANNEXE 2 : DONNÉES COMPTABLES ET SOCIALES D'ESO

Chiffre d'affaires	4 250 K€
Marge sur coûts variables	2 770 K€
Valeur ajoutée	1 000 K€
Excédent brut d'exploitation (EBE)	100 K€
- Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	110 K€
Résultat d'exploitation	(10) K€
Résultat net comptable	(50) K€

Nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP)	37 pers
Nombre d'heures attendues de travail par an par ETP	1 607 h
Nombre de semaines travaillées par an par ETP	46 semaines
Nombre de mois travaillés par an par ETP	10,4 mois
Nombre de jours travaillés par an par ETP	217 j
Taux horaire salarial chargé employés et ouvriers	25 €
Taux horaire salarial chargé agents de maîtrise et techniciens	28 €
Taux horaire salarial chargé direction et cadres	39 €
Moyenne d'âge des salariés	48 ans
Taux moyen d'absentéisme des entreprises du secteur	5 %

### **ANNEXE 3 : RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC DYSFONCTIONNEL DE ESO**

Le diagnostic a porté sur les dysfonctionnements générateurs de pertes de productivité. Ses résultats ont été classés dans les 6 thèmes qui permettent de modéliser le fonctionnement d'une organisation : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (source : Savall, H. et Zardet, V. (2014). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica. 1<sup>ère</sup> édition 1987).

#### **CONDITIONS DE TRAVAIL**

- Difficultés d'accès informatiques intersites (ex : plannings)
- Pannes récurrentes d'internet
- Couverture réseau mobile insuffisante
- PC fixes non adaptés aux sites multiples
- Déplacements importants sur certains chantiers
- Véhicules inadaptés (ex : fourgons)
- Absence de télécommandes sur grues
- 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)

#### **ORGANISATION DU TRAVAIL**

- Difficultés de préparation des dossiers d'intervention (ex : autorisations difficiles à obtenir)
- Manque de clarté des fonctions (ex : rôle du siège)
- Difficultés des RA à assurer certaines tâches administratives (ex : contrats de sous-traitance)
- Matériels non prêts pour les interventions
- Le magasin est en « libre-service » (ex : prélevements de matériels déjà affectés, constitution de « tas »)
- Réinterventions sur chantiers en raison de défauts qualité
- Défauts d'études techniques (ex : manque de vision terrain, anciens réseaux télécom)
- Dossiers de branchement EDF erronés
- Pas de mutualisation des matériels entre RA
- Matériels manquants ou inadaptés sur chantier (ex : scotch, feuillards, bouteilles de gaz)
- Changements intempestifs d'équipes sur un chantier pour en démarrer un autre

#### **COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION (3C)**

- Défauts de communication et de concertation entre RA et RC (ex : problèmes sur un chantier à régler à distance, informations utiles aux clients etc.)
- Manque d'anticipation des RC auprès des RA (ex : alerte tardive sur un chantier non terminé)
- Défauts de communication entre RA, RC et magasin
- Outils de planning des missions différents entre RA
- Sentiments d'un excès de contrôle des RA sur les RC (ex : informations sur avancement)
- Manque de retour des RA vers les RC sur la qualité des chantiers
- Défauts de communication entre RA (ex : plannings, gestion du matériels)
- Défauts dans les relations clients (ex : riverains non informés du démarrage d'un chantier)

#### **GESTION DU TEMPS**

- Non-respect des horaires de chantiers (démarrage à 8h et arrêt à 17h sur chantier)
- Manque de vigilance sur le respect des horaires de la part des RC
- Temps passés sur chantiers trop importants par rapport au prévisionnel
- Sentiment d'iniquité dans les efforts de productivité de la part des ouvriers
- Défauts de planification des chantiers
- Manque de planification des véhicules (ex : les 3 nacelles)
- Délais d'approvisionnement excessif en petits matériels (ex : les pelles sont souvent en rupture de stock)
- Cadences des chantiers non adaptées (ex : non prise en compte des aléas et de la complexité)
- Interruptions fréquentes dans la réalisation de chantiers
- Temps de trajets non intégrés au planning

## **FORMATION INTÉGRÉE**

- Manques de compétences sur certaines activités de gestion (ex : la gestion des contrats de sous-traitance)
- Lacunes dans certaines compétences de base en intervention dites règles de l'art (ex : fourreaux, branchement...)
- Manque de formation en maintenance (ex : caméras de vidéosurveillance)
- Manque d'outils disponibles pour choisir les formations (ex : plus de fiches de choix de formation)

## **MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE**

- Manque de mutualisation des moyens (ex : pas d'investissement sur une trancheuse)
- Manque d'implication des salariés dans la survie de l'entreprise
- Absence de rémunérations incitatives sur les performances
- Système de promotion insuffisant
- Difficultés pour recruter (ex : techniciens, ingénieurs)
- Faiblesse du nombre de clients en câblage électrique (ex : un seul client ERDF)
- Manque de développements sur nouveaux métiers (ex : éolien, photovoltaïque, fibre optique)
- Manque de reconnaissance des équipes d'intervention (ex : plus de repas lors des fins de chantiers performants)
- Des anciens clients ont été perdus (ex : SNCF, stations autoroutes)
- Manque de confiance réciproque entre les RA et les RC

## **ANNEXE 4 : CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DES DYSFONCTIONNEMENTS CLÉS**

L'analyse hiérarchisée du diagnostic a conduit ESO à retenir 14 dysfonctionnements clés jugés particulièrement vecteurs de pertes de productivité ou de risques de pertes de productivité

<b>ABSENTEISME ET MALADIES PROFESSIONNELLES</b>	<b>CONSEQUENCES ÉCONOMIQUES EN 2017</b>
1. Absence pour maladie non remplacée	Au total 1000 h d'absence non pas été remplacées
2. Absence pour maladie remplacée	Au total 1972 h d'absence ont été remplacées par des personnes de statut employé et ouvrier en CDD
<b>ROTATION DU PERSONNEL</b>	
3. Quatre nouveaux recrutés en 2017 n'ont pas atteint l'efficacité que l'on attendait d'eux eu égard à leur formation et expérience	- 2 nouveaux entrants ont été évalués à 75% d'efficacité sur une base 100 attendue - 1 nouvel entrant a été évalué à 50% d'efficacité - 1 nouvel entrant a été évalué à 30% d'efficacité sur 9 mois de l'année (100% sur les 3 autres)
<b>DEFAUTS DE QUALITÉ</b>	
4. Difficultés d'accès informatiques intersites	- Sur le site N, 3 personnes perdent 1/4h par jour à régler les difficultés d'accès informatiques - Sur le site S, 1 personne perd au total 1/2h par semaine à régler les difficultés d'accès informatique - En sus, sur les 2 sites, 12 personnes perdent au total 1/4h par mois à réguler les difficultés d'accès informatiques
5. Réinterventions sur des gros chantiers après leur achèvement en raison de défauts de réalisation	- 3 personnes ont passé chacune 5 jours de travail en réintervention sur des gros chantiers - Les consommations de matériels supplémentaires des réinterventions sur les gros chantiers ont été évaluées à 3 500 € au total
6. Réinterventions sur des petits chantiers après leur achèvement en raison de défauts de réalisation	- 6 personnes passent chacune ½ journée de travail par mois en réintervention sur des petits chantiers - Les consommations de matériels supplémentaires des réinterventions sur les petits chantiers ont été évaluées à 3 800 € au total

7. Défaux de préparation des chantiers : blocages sur dossier (par exemple la position des armoires électriques est fausse sur les plans d'intervention)	- 17 personnes sur les chantiers perdent chacune 1/4h par semaine en raison de défauts dans les dossiers d'intervention
8. Défaux de préparation des chantiers : défauts de matériel (par exemple nombre insuffisant de pelles réservées en magasin)	- 17 personnes sur les chantiers perdent chacune 1/2h par mois en raison de manque de matériels
9. Casses et pannes de matériels	- le coût des casses de matériel lors des interventions sur les chantiers est évalué à 30 000 € par an
<b>SOUS EFFICACITÉ</b>	
10. Non-respect des horaires de chantiers (8h-17h) pour les interventions : elles démarrent parfois après 8h et finissent avant 17h.	- la géolocalisation des équipes d'intervention a permis d'évaluer à 1/4h de travail perdu par jour (lié au non-respect des horaires de chantier) pour chacun des 20 ouvriers et 2 RC
11. Dysfonctionnements des magasins pour ranger rigoureusement les consommables	- 17 personnes perdent 1/2h par mois à chercher des consommables mal rangés dans les magasins
12. Déplacements importants entre les chantiers liés à leur mauvaise planification géographique	- 4 personnes perdent 2h par semaine en déplacement entre les chantiers qui auraient pu être évités - 12 personnes perdent 1h par semaine en déplacements évitables
13. Pertes d'opportunités d'affaires : éclairage	- le renouvellement d'un marché d'éclairage de 150 000 € par an a été perdu en raison de prestations non satisfaisantes.
14. Pertes d'opportunités d'affaires : réseau électrique	- le renouvellement d'un marché de câblage électrique de 500 000 € par an a été perdu en raison de prestations non satisfaisantes

#### **ANNEXE 5 : INDICATEURS DE CALCUL DES PERTES DE PRODUCTIVITÉ**

Source : Cappelletti, L., Voyant, V., Savall, H. (2018). « 40 ans après leur invention : la méthode des coûts cachés ». *Revue Audit, Comptabilité, Contrôle : Recherches Appliquée (ACCRA)*, 1(2).

Une fois l'impact des dysfonctionnements repérés dans un des cinq indicateurs, les coûts cachés sont évalués en chiffrant leurs conséquences économiques sur l'exercice, ou l'année de référence (12 mois), pris en considération. Pour cela, les conséquences des dysfonctionnements, appelées « actes de régulation » ou « régulations », sont identifiées lors des entretiens puis chiffrés en euros au moyen des six composants :

- les surconsommations correspondent à des régulations qui se traduisent par des consommations supplémentaires de biens ou de services ;
- les sursalaires sont utilisés lorsqu'une régulation se traduit par des actions réalisées par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer (glissement de fonction), ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes compte tenu des conventions collectives en vigueur ;
- les surtemps correspondent à des activités de régulation qui prennent du temps supplémentaire ;
- les non productions surviennent en cas d'absence d'activité, d'un arrêt de travail, ou bien de pertes d'opportunités commerciales ;
- les non créations de potentiel et les risques correspondent à des régulations futures (non création de potentiel) ou probables (risques) qui n'ont pas eu lieu sur l'année de référence des calculs.

Dans la méthode des coûts-performances cachés,

- les consommations de biens ou services supplémentaires sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services concernés (prix d'achat sur facture, taux horaire salarial chargé...) ;
- les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV, ou contribution horaire à la marge sur coûts variables CHMCV). La CHVACV est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendues pendant l'année considérée.

## ANNEXE 6 : SOLUTIONS DÉFINIES POUR TRAITER UN DES DYSFONCTIONNEMENTS CLÉS

Les dysfonctionnements clés 5, 6, 13 et 14 identifiés en annexe 4 ont été jugés par ESO, en séance de groupe de projet, comme résultant d'une même cause racine : la qualité insuffisante du travail sur les missions, principalement liée à un manque de maîtrise des compétences de base sur les métiers d'éclairage public et de réseau électrique (appelées « règles de l'art »). Il a donc été décidé de faire de l'amélioration de la qualité via la maîtrise des règles de l'art un objectif prioritaire du changement et de définir un panier de 4 actions pour l'atteindre :

### **Améliorer la qualité du travail sur les chantiers (maîtrise des règles de l'art)**

1. Les RA (responsable d'affaires) 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 (responsable de chantiers) – (évaluation des temps de fonctionnement de l'action : 1h par semaine par RA).
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).
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.
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).

## ANNEXE 7 : MODÈLE DE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRES

Dysfonctionnement visé - → Objectif prioritaire	Solution (Quoi)	Personne mobilisée (Qui)	Entité concernée (Où)	Planning (Quand)	Budget annuel (balance économique)
Formalisation du dysfonctionnement → Formalisation de la solution	Détail des actions correctives et/ou préventives	Formalisation des personnes concernées par la mise en œuvre des actions	Formalisation des entités et ou des espaces concernés par la mise en œuvre des actions	Formalisation du planning annuel des actions	Coût complet des actions (fonctionnement + investissement) : X € Gain attendu (réduction des coûts engendrés par les actions) : Y € Gain net attendu : (Y – X) € Rentabilité attendue en % : (Y-X)/X

Source : Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. Dunod.