

# DSCG 3, Sujet 1

## MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

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

*Remarques : ce sujet comporte les questions et des éléments de réponse.*

### DOSSIER 1 - STRATEGIE, STRUCTURE ET RESPONSABILITE SOCIETALE (58 POINTS)

**1. Après avoir défini les concepts de ressources et de compétences, réalisez un diagnostic stratégique ressources/compétences structuré du CRFCK. Présentez ensuite les principales menaces du marché des sports de pleine nature pour le CRFCK.**

#### Diagnostic ressources/compétences

Élément essentiel du diagnostic interne, selon Prahalad et Hamel, il permettra de dégager les ressources et compétences stratégiques du CRFCK.

**Les ressources** sont des actifs stratégiques et les compétences des capacités à les mettre en œuvre. Les compétences résultent d'un apprentissage collectif ; elles dépendent des capacités de l'entreprise à développer un apprentissage organisationnel interne. Alors que les ressources sont des « stocks » qui traduisent ce que l'entreprise sait faire potentiellement, **les compétences** constituent des « flux » qui indiquent ce qu'elle peut faire.

Ressources immatérielles. Plus important centre de formation aux métiers de l'eau vive, le CRFCK bénéficie d'une **image et d'une notoriété** importantes, mais dans une **activité plutôt confidentielle**.

Ressources physiques. Le CRFCK dispose de très nombreuses infrastructures pour développer ses activités et projets. Sa **localisation géographique** lui donne un accès direct aux nombreuses ressources naturelles des Hautes-Alpes et de la région PACA, ressources naturelles indispensables à la pratique des activités de nature ciblées. La **dotation en matériel** semble satisfaisante.

Ressources Humaines. **Sept salariés** à temps plein, mais un **vivier important de formateurs compétents** et d'experts. Le soutien de la FFCK et du CRCK.

Ressources financières. Les **recettes sont en nette hausse** sur quatre exercices consécutifs et diversifiées en termes de formations. Le centre enregistre un **fort excédent en 2014** (marge de 13 % sur les recettes formations). Une situation **financière saine** avec des fonds associatifs qui représentent 71,38 % du total passif, des charges financières quasi-nulles. Un **risque car la région finance** encore plus de 53,45 % des formations en 2014.

#### Les compétences

Compétences managériales. Son Directeur dispose de **fortes compétences managériales** et de leadership au regard du développement du centre. Il a su développer une organisation organique, agile. Il s'appuie sur les compétences de ses collaborateurs, les responsabilise, il impulse des projets.

Compétences fonctionnelles. Le CRFCK a développé une forte **capacité d'innovation** qui lui permet de proposer des formations dans de nouveaux domaines. La **servuction est maîtrisée**, notamment en termes de qualité et de sécurité dans des activités sportives à risques.

Compétences transversales intra-entreprise. La **structure est organique**, non cloisonnée, peu hiérarchique. Elle favorise la coopération et la transversalité.

Compétences transversales interentreprises. Le CRFCK développe des **partenariats et alliances** avec ses nombreuses parties prenantes externes afin de développer ses projets de formation.

### **Principales menaces du marché des sports de pleine nature pour le CRFCK**

Les pratiques sportives augmentent, mais les dépenses des ménages liées à ces pratiques stagnent dans un contexte économique morose.

Le nombre de pratiquants augmente, mais la pratique sportive en clubs stagne. Or les clubs sont employeurs d'éducateurs sportifs diplômés.

Les activités de pleine nature sont associées à la liberté individuelle, à la gratuité de la pratique ce qui constitue un frein au développement de la filière économique.

Les pratiquants de canoë-kayak sont relativement peu nombreux.

Les subventions et financements attribués par l'État les collectivités territoriales peuvent diminuer en fonction des aléas économiques et politiques.

Certaines activités de pleine nature sont des activités à risques ce qui peut en limiter la croissance.

## **2. Depuis sa création, caractérisez la stratégie d'ensemble (stratégie primaire) suivie par le CRFCK. Quelle est la stratégie générique (stratégie secondaire) du CRFCK ? Identifiez les modalités de développement (de croissance) utilisées par la CRFCK.**

### **Stratégie d'ensemble (stratégie primaire)**

Dans une première phase, le CRFCK adopte une **stratégie de spécialisation**. La spécialisation consiste à sélectionner un seul domaine d'activité sur lequel l'organisation concentre tous ses efforts pour développer un avantage concurrentiel. Le centre se spécialise dans la formation de moniteurs de canoë kayak et disciplines liées à l'eau vive.

On constate ensuite un élargissement de l'offre vers le kayak de mer.

La phase suivante se caractérise clairement par une **stratégie de diversification liée ou concentrique** avec la formation de moniteurs dans d'autres activités de pleine nature : montagne et escalade, VTT. La diversification liée ou concentrique correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités précédentes.

*Cette diversification liée s'appuie sur des pivots technologiques et commerciaux.*

**Pivot technologique** de cette diversification liée : *c'est d'abord la maîtrise de l'ingénierie de formation acquise durant la phase de spécialisation ; c'est ensuite la capacité à créer des partenariats avec les fédérations sportives et les autres institutions.*

**Pivot commercial** : *connaissance des publics, des procédures de recrutement.*

La dernière phase met encore en évidence une stratégie de diversification liée ou concentrique vers la formation de moniteurs dans les métiers de la forme, hors du périmètre des activités de pleine nature. Le CRFCK peut cependant toujours s'appuyer sur les mêmes pivots de diversification.

### Stratégie générique (stratégie secondaire)

Pour l'ensemble des DAS où il est présent, le CRFCK construit son avantage concurrentiel en adoptant une **stratégie de différenciation**. Elle consiste à créer un avantage concurrentiel indépendant du volume en proposant une offre originale. Cette différenciation repose sur la qualité des formations (certification conseil régional, maîtrise des problématiques de sécurité), la qualité du site (environnement naturel et infrastructures) et l'innovation (formation multi-activités).

La stratégie de volume est à exclure. On peut admettre une **stratégie de concentration (de focalisation)** sur des marchés de la formation très étroits et spécifiques (l'identification de la stratégie de différenciation reste impérative).

### Modalités de développement (de croissance)

Le CRFCK se développe par **croissance interne ou organique**. La croissance interne peut se définir comme la création, par la firme, d'une capacité nouvelle (de recherche, production ou commercialisation). Elle repose sur la capacité d'innovation de l'entreprise et la capitalisation du savoir accumulé et des effets d'expérience. C'est bien le cas pour le CRFCK, multiplication des formations, développement des espaces.

Le CRFCK se développe ensuite par stratégies **relationnelles, partenariats et alliance** qui se fondent non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires ou concurrents de son environnement.

Le centre se développe ainsi par **alliance** avec le CREPS, organisme de formation concurrent, pour développer la formation de moniteurs kayak de mer. Il s'agit d'une **alliance complémentaire** où les deux entreprises mènent une activité en mariant des compétences complémentaires. Le CREPS apporte son site, son matériel, sa connaissance du milieu marin, le CRFCK apporte les stagiaires, son expérience dans la formation de moniteurs de canoë kayak.

Remarque : manque d'information, une alliance de pseudo-concentration ou industrielle peut être justifiée par le candidat.

Le CRFCK multiplie les **partenariats**, par exemple avec la municipalité de l'Argentière-la Bessée, avec le CFA Futurosud, avec les fédérations sportives...

**3. Identifiez et justifiez la structure organisationnelle du CRFCK selon H. Mintzberg. Après avoir défini le concept d' « organisation agile », caractérisez la structure organisationnelle du CRFCK. Pourquoi peut-on qualifier le CRFCK d'organisation agile ? Vous mettrez en évidence l'impact de cette agilité sur la relation stratégie / structure en général et pour le CRFCK.**

### Structure organisationnelle du CRFCK

En utilisant la classification de Mintzberg, le centre peut être qualifié **d'Adhocratie ou d'organisation innovatrice**. Le CRFCK privilégie la capacité d'innovation (nouvelles formations) et de réaction rapide aux aléas du marché. C'est une structure très organique adaptée à son environnement dynamique, capable de mettre en place des équipes transversales pouvant collaborer pour développer des projets spécifiques en fonction des besoins de l'association ou des marchés du sport. *La forme retenue est une **structure en réseau, étendue, résiliente**...Le réseau interne est coordonné par un pilote, le Directeur D. Lafay, assisté du comité de gestion. On peut constater sur l'organigramme que le centre comporte ainsi de nombreux pôles (les « nœuds » du réseau) et de connexions (les liaisons entre pôles). Le centre a su se constituer un écosystème*

*ou réseau externe en construisant de nombreux accords avec les multiples acteurs de son environnement qui lui permettent de déployer sa stratégie.*

### **Définition d'une « organisation agile »**

Dans *Le Manager agile* (2006), Jérôme Barrand définit l'agilité comme la capacité à bouger (non pas simplement innover car de vieilles recettes peuvent redevenir pertinentes) en permanence, avec la bonne intensité, au bon moment, et de manière coordonnée tant en interne qu'en externe.

**Une structure agile peut se définir comme une organisation caractérisée par un organigramme plat, la décentralisation, des frontières internes et externes floues, la transversalité de l'organisation.**

La notion d'agilité résume les qualités d'une structure en réseau performante.

### **Pourquoi peut-on qualifier le CRFCK d'organisation agile ?**

L'organisation en réseau du centre permet, malgré un nombre réduit de salariés permanents, de prendre appui et d'exploiter des bases de connaissances et d'expériences développées en interne ou en externe afin d'innover (formations) à partir de nouvelles combinaisons de compétences.

La capacité à changer, à innover du centre repose sur la multiplication des coopérations. En interne, les salariés permanents et non permanents collaborent sur les nombreux projets loin de tout cloisonnement fonctionnel ; en externe le centre conclue de nombreuses conventions avec ses parties prenantes.

Cette agilité se traduit par une réelle culture du changement, le changement devient « naturel », il constitue un mécanisme de coordination (normes et valeurs), les résistances au changement s'estompent...

Le centre bénéficie d'une grande plasticité qui lui permet de reconfigurer ses équipes au gré des projets, création (diversification) ou suppression de formations (recentrage).

Le CRFCK est une organisation organique, non bureaucratique où chacun peut faire preuve d'initiative, de créativité en se responsabilisant sur la conduite d'un ou plusieurs projets.

### **Impact de cette agilité sur la relation stratégie / structure en général et pour le CRFCK**

Dans la présentation traditionnelle des travaux d'Alfred Chandler (*Stratégies et structures*, 1962) on met en avant l'impact des choix stratégiques sur la structure organisationnelle. La décision stratégique permet de s'adapter à l'évolution de l'environnement (stratégie « subie ») et implique généralement des modifications structurelles. « La structure suit la stratégie ».

L'agilité de la structure en réseau ne vise pas qu'à améliorer la mise en œuvre de la stratégie ; ce qui caractérise la vision réseau, c'est la capacité de l'organisation à générer des stratégies nouvelles (stratégie « construite »). On retrouve l'autre sens de la relation explorée par Chandler : « la structure impacte la stratégie ».

Pour le CRFCK, cette agilité a bien **permis d'exploiter les ressources et compétences de son réseau interne** et externe conduisant à des choix stratégiques fortement novateurs par rapport au paradigme de départ. Le centre s'est **ainsi diversifié sur des domaines éloignés du DAS de départ**, le marché du canoë kayak et activités associées.

## **4. Montrez en quoi la confiance est une capacité essentielle dans le déploiement organisationnel et stratégique du CRFCK.**

Le déploiement organisationnel et stratégique agile du CRFCK repose sur de nombreux partenariats et alliances. Le CRFCK doit donc développer des coopérations fortes avec les parties prenantes de son écosystème.

Mais les conventions passées avec ses parties prenantes externes ne peuvent pas régler tous les problèmes d'agence, de contrôle et d'incitation. La confiance est alors nécessaire pour développer des relations vraiment coopératives et collaboratives. La confiance repose sur le développement d'effets de synergie entre les partenaires du réseau, sur l'adhésion à un projet commun où chaque acteur bénéficie d'une répartition équitable de la valeur issue de la réalisation des objectifs communs.

En interne aussi, la confiance est nécessaire. D'abord parce que la délégation est très forte dans cette organisation. Ensuite, la multiplication des projets, les créations et abandons de formations, les statuts multiples des collaborateurs peuvent développer un sentiment d'insécurité pour les salariés.

La confiance est le résultat d'un comportement managérial, élément clé pour le CRFCK, elle est indissociable de l'agilité.

## 5. Après avoir défini le concept « identité d'une organisation », montrez en quoi l'évolution du CRFCK soulève-t-elle un problème de ce type au regard notamment de son objet associatif ?

L'identité organisationnelle peut se définir comme « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Albert et Whetten, 1985).

Pour Weick (1995), elle répond à la question : « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? »

Helfer, Kalika & Orsoni (Management stratégique, 2013) définissent l'identité comme les représentations que les collaborateurs et les parties prenantes se font d'une organisation.

### Identité du CRFCK

Le CRFCK est une organisation créée et gouvernée par le **Comité Régional PACA de Canoë Kayak** qui dépend d'une fédération sportive donnée : la FFCK. Sa mission première était de former des moniteurs de canoë kayak et sports d'eau vive. La **culture des membres du comité de gestion doit donc être fortement orientée « canoë kayak ».**

	1996	2011	2014
Contribution CA eau vive	100 %	70 %	60 %

  

	1996	2015/2016	
Contribution nombre de formations eau vive	100 %	-	44,44 %

De plus le CRFCK a bénéficié du soutien et des investissements de la mairie de l'Argentière-la-Bessée qui a bâti un projet local sur le développement des activités liées au canoë kayak.

Le **logo du CRFCK** identifie clairement le centre comme un centre de formation dédié au canoë kayak. C'est l'image qu'il renvoie donc toujours aux parties prenantes externes. Cette image ne correspond plus à la variété des formations proposées par le centre. La dénomination Centre Régional de Formation au Canoë Kayak soulève le même problème d'identité externe.

Les choix stratégiques et organisationnels effectués vers des activités sportives de plus en plus éloignées peuvent donc poser un problème d'identité, et un risque de résistance au changement.

La bonne santé du CRFCK, la validation des décisions de diversification par le comité de gestion et l'engagement récent de la municipalité dans le développement d'une salle de remise en forme démontrent que le centre ne traverse pas de crise d'identité.

L'agilité du centre, sa culture du changement lui ont permis de convaincre ses parties prenantes du bien-fondé des choix opérés. Ces choix qui assurent la pérennité et le développement du centre lui permettent ainsi d'atteindre les missions de son objet associatif.

On peut cependant s'interroger sur l'évolution du centre. **À court terme, il semble nécessaire de mener une réflexion sur la dénomination et le logo actuels du centre.** À plus long terme, il faudra s'interroger sur la contribution des formations canoë kayak aux activités et aux recettes du centre, il y a certainement un point de rupture à ne pas dépasser...

**6. Présentez les principales attentes des parties prenantes suivantes du CRFCK : Mairie de l'Argentière-la-Bessée, Conseil régional PACA, entreprises de la filière activités, CREPS, Fédération Française de Canoë Kayak.**

Mairie de l'Argentière-la-Bessée

- La commune attend une revitalisation de son territoire.
- La commune attend la création d'emplois directs et indirects sur son territoire.
- La commune attend un développement des activités touristiques hors saison hivernale.
- La commune attend un développement de sa notoriété, l'amélioration de son image.
- La commune attend une hausse de la fréquentation de son camping.
- La commune attend un retour sur les investissements réalisés et les subventions accordées.

Conseil régional PACA

- Le conseil régional attend le développement économique du territoire de l'Argentière-la-Bessée.
- Le conseil régional attend la création d'emplois qualifiés, un développement de l'employabilité et une baisse du chômage.
- Le conseil régional attend une utilisation conforme des subventions et financements attribués.
- Le conseil régional attend un respect du cahier des charges afférent au processus de certification des centres de formation.
- Le conseil régional attend une forte collaboration avec Futurosud, son centre de formation des apprentis.

Le CREPS Le CREPS attend un développement de son activité.

- Le CREPS attend le recrutement de stagiaires.
- Le CREPS attend un meilleur amortissement de ses charges de structure.
- Le CREPS attend un transfert de compétences mer / eau vive avec le CRFCK.
- Le CREPS attend une augmentation de ses ressources.

Fédération Française de Canoë Kayak

- La FFCK attend la consolidation et le développement des activités de canoë kayak et sports d'eau vive.
- La FFCK attend la professionnalisation des activités de canoë kayak et sports d'eau vive.
- La FFCK attend plus particulièrement la maîtrise des règles de sécurité dans l'encadrement des activités d'eau vive.
- La FFCK attend la formation de cadres et l'émergence de nouveaux compétiteurs de haut niveau.
- La FFCK attend une saine gestion du CRFCK.
- La FFCK attend le développement de la notoriété des activités de canoë kayak et sports d'eau vive.
- La FFCK attend du CRFCK qu'il contribue à l'atteinte des objectifs du plan fédéral 2010-2020, notamment en ce qui concerne la problématique Handisport.

Les entreprises prestataires de services activités de pleine nature

- Les EPSAPN attendent une meilleure fluidité du marché du travail pour leurs besoins en recrutement.
- Les EPSAPN attendent la formation de moniteurs et cadres qualifiés et compétents.
- Les EPSAPN attendent une maîtrise des problématiques liées à la sécurité des activités et au respect des contraintes réglementaires.
- Les EPSAPN attendent un personnel multi-qualifié sur plusieurs activités de pleine nature.

Les EPSAPN attendent un personnel maîtrisant des compétences complémentaires en langues, logistique et marketing.

**7. Le CRFCK souhaite mettre en place un plan d'action Handikayak et accessibilité pour tous. Proposer trois ou quatre axes prioritaires pour la réalisation de ce plan en déclinant des actions possibles. Sur quels partenaires, le CRFCK pourrait s'appuyer pour développer cet axe ? Justifiez vos propos en référence à vos réponses à la question précédente.**

**Axes possibles :**

**Formation et sensibilisation des personnels du centre**

- Réaliser un plan de formation interne pour le personnel du CRFCK : accueil et formation de personnes handicapées.
- Concevoir et réaliser une formation accueil de publics handicapés en club ou structure commerciale eau vive
- Réaliser un tableau de bord CRFCK Handikayak et accessibilité pour tous. Ou intégrer un axe et des indicateurs dans des tableaux de bord de gestion ou dans un tableau de bord prospectif ou dans un tableau de bord de gestion sociale ou de responsabilité sociétale.

**Intégration des personnes handicapées dans le personnel**

- Embaucher des personnes handicapées dans le personnel
- Se soumettre volontairement à l'obligation d'emploi de personnes handicapées qui concernent les entreprises à partir de 20 salariés à temps plein depuis plus de 3 ans.

**Accessibilité du centre et des formations aux personnes souffrant de handicap**

- Réaliser un plan d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite dans tous les espaces du CRFCK. La première phase consistera à établir une cartographie de cette accessibilité.
- Veiller à intégrer des personnes handicapées dans les différentes formations du CRFCK.
- Concevoir une formation entraîneur compétition Paracanoë destinée aux clubs de la fédération française de canoë kayak.
- Organiser une compétition Paracanoë sur le site de l'Argentière-la-Bessée.

**Négociation de partenariats dans ce domaine**

- Développer un partenariat CRFCK / Fédération Française Handisport et Fédération Française de Sport Adapté.
- Communiquer en externe sur la démarche Handikayak et accessibilité pour tous de la fédération et du CRFCK, notamment sur le site Web du CRFCK.

**Les soutiens à ce plan** pourraient être par ordre décroissant d'intérêt :

- La fédération française de Canoë-kayac qui développe un axe solidarité et citoyenneté dans son plan stratégique 2010-2020 ;
- Le conseil régional PACA qui doit soutenir l'égalité des citoyens ;
- La mairie d'Argentière qui, à son niveau, a les mêmes objectifs.

**DOSSIER 2 - GESTION DE PROJET DE CHANGEMENT (42 POINTS)**

**1. Définissez les notions de projet et de processus, puis mettre en évidence leurs différences. Démontrez que le projet « création d'un espace technique de renforcement musculaire » est un projet à coûts contrôlés.**

**Définition projet**

« Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ». Norme X50-105 (Afnor, 2005).

ou

« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ». Association Francophone de Management de Projet (AFITEP)

**Définition processus**

**Un processus** est un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise. P. Lorino

**Différences projet / processus**

- Un projet est unique ; un processus est répétitif.
- Un projet est limité dans le temps, borné entre deux dates ; un processus est continu, permanent.
- Un projet n'a de valeur que dans son ensemble ; des éléments du processus pris isolément peuvent avoir une valeur.
- Un projet génère un seul output ; processus génère des outputs multiples.
- Un projet se pilote par des indicateurs réels par phases ; un processus par des indicateurs « moyens » sur des séries.
- Structures et équipes temporaires, à géométrie variable, pour les projets ; structures et organisation stables et permanentes pour les processus.
- Peu de références et de standards pour les projets ; existence de références en matière de performance (standard) pour les processus.
- Durée de réalisation importante par rapport aux cycles de gestion pour les projets ; durée de réalisation faible par rapport aux cycles de gestion pour les processus.

**Caractéristiques d'un projet à coûts contrôlés**

Existence d'un client (interne ou externe à l'organisation) avec lequel les spécifications techniques, le budget du projet et le délai ont été négociés. Dès lors le pilotage économique du projet  **vise à garantir le respect des coûts budgétés et des délais prévus**, éventuellement à redéfinir ceux-ci dans le cas de difficultés techniques imprévues. Exemples : l'implémentation d'un ERP au sein d'une entreprise, la construction d'un bâtiment.

Le projet « création d'un espace technique de renforcement musculaire » s'inscrit dans cette perspective, il est donc bien un projet à coûts contrôlés.



## 2. Quelles sont les compétences attendues d'un chef de projet ? Justifiez brièvement qui pourrait assurer le rôle de chef de projet dans l'organigramme du CRFCK ?

### Compétences attendues d'un chef de projet

Selon les références, les compétences peuvent s'exprimer différemment mais restent proches :

- Organisateur ; Pilote ; Donneur de sens : il fournit des repères aux membres de l'équipe ; Bâtitteur d'équipe ; Dynamiseur d'échanges ; Diplomate et pédagogue

ou :

- Méthodologue ; thérapeute ; médiateur ; logisticien

Ou :

- La maîtrise instrumentale du pilotage de projet (les outils) "Une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts, est nécessaire. On peut ainsi citer parmi elles les formalismes d'analyse fonctionnelle et de décomposition en tâches, les outils d'ordonnancement (diagramme de Gantt, réseau PERT), le contrôle des coûts par la valeur acquise, etc." ;
- La maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet (le métier technique) "Un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs métiers qu'il coordonne" ;
- La compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs (l'environnement) "Manager un projet requiert une compétence qualifiée d'historique, laquelle se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. En effet, la connaissance fine des éléments historiques d'un projet est une compétence en soi, qui ne s'acquiert que par une participation et une implication du chef de projet de bout en bout." ;
- Les compétences sociales (le travail en groupe) ; "En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. Dès lors, le carnet d'adresses ou le réseau qu'il a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés constituent des ressources indispensables" ;
- Les compétences de traduction entre les langages des métiers (le rôle de facilitateur). "Ainsi, le chef de projet peut être considéré comme un acteur d'interface, qui joue le rôle de facilitateur de débat. On parle également « d'acteur intégrateur », puisque le chef de projet a pour mission de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences métiers qui doivent intervenir sur le projet."

### Personne susceptible d'assurer le rôle de chef de projet

Dans la mesure où personne n'est compétent dans le champ technique du projet, le choix doit privilégier des compétences sur l'expertise en technique de gestion de projet dans le champ visé. De plus compte tenu de la structure du CRFCK, le choix se joue entre trois personnes :

**Didier Lafay**, directeur du CRFCK, qui par son poste et son expérience possèdent l'essentiel des compétences pour assurer ce rôle de chef de projet.

Accepter également **Carinne Olry**, qui est en charge de la comptabilité et du contrôle de gestion.

Accepter également **Nicolas Genthon** qui est responsable qualité et ingénierie, même si ces compétences concernent a priori les formations, mais cela n'apparaît pas clairement dans l'organigramme.

Ne pas accepter Gilles Martin qui est un coordonnateur en charge des formations.

**3. Quel est le nom et l'utilité du document de l'annexe 9 ? Citez d'autres outils utilisés en gestion de projet. Commentez rapidement les enseignements qu'apporte ce document sur le respect des délais et des durées des tâches.**

Il s'agit d'un **diagramme de GANTT** simplifié. C'est un outil d'ordonnancement qui permet de déterminer les dates de réalisation d'un projet ; d'identifier les marges existantes sur certaines tâches ; de suivre l'avancement des travaux et les retards éventuels.

On aurait pu utiliser un autre outil d'ordonnancement : MPM ou PERT. Il s'agit d'une programmation des tâches et des ressources nécessaires à leur exécution qui respecte les différentes contraintes techniques du projet et les disponibilités des ressources utilisées.

D'autres outils peuvent être utilisés pour un projet à coûts contrôlés :

- le budget initial du projet, appelé budget à date ;
- le plan de financement du projet ;
- une comptabilité de chantier permettant le suivi du coût réel du projet ;
- un tableau de bord de suivi de projet (axes délais, coûts et qualité).

**Les informations obtenues :**

- La première tâche A démarre à temps mais prend une semaine de plus ce qui crée un retard pour tout le projet.
- Les tâches B et C démarrent dès la fin de A respectant leur date de début ; B respecte son délai (5 semaines) ; mais C dure 6 semaines au lieu des 4 prévues soit un retard de la moitié de la durée prévue de la tâche.
- Les tâches D, E et F démarrent à l'heure (à la fin de leur tâche précédente mais sans semaine d'attente) ; les tâches D et F sont finies dans le délai prévu.
- A la fin de la semaine 19, seule la tâche E est en cours ; la tâche G qui attend la fin de E pour commencer est en attente.

**4. Analysez la consommation de ressources sur les 19 premières semaines de réalisation du projet en comparant le coût encouru (coût réel du travail effectué) et le budget encouru (coût budgété du travail prévu). Commentez l'écart total obtenu.**

**Coût encouru (CRTE)** = Coût réel du travail effectué (CRTE) à la fin de la 19<sup>e</sup> semaine

$$= 35\ 000 + 25\ 000 + 18\ 200 + 20\ 000 + 6\ 500 + 9\ 000 = \mathbf{113\ 700\ €}$$

**Budget encouru = coût budgété du travail prévu**

Tâches	Coût horaire en €	Heures prévues	Taux d'avancement prévu à la 19 <sup>me</sup> semaine	Coût prévu en €
A	20	1 650	100%	33 000
B	20	1 200	100%	24 000
C	20	700	100%	14 000
D	20	1 000	100%	20 000
E	20	750	100%	15 000
F	20	400	100%	8 000
G	20	1 250	20%	5 000
<b>Budget encouru = coût budgété du travail prévu (CBTP)</b>				<b>119 000</b>

**Écart total au bout de 19 semaines = Coût encouru (CRTE) - Budget encouru (CBTP)**

$$113\ 700 - 119\ 000 = - \mathbf{5\ 300\ €} (\text{écart favorable})$$

### Commentaire

La consommation au bout de la 19<sup>e</sup> semaine (113 700 €) est inférieure aux prévisions à cette date (119 000 €), soit une différence de 5 300 € soit 4.45 % des prévisions. Mais comme l'avancement des tâches prévu au planning, n'a pas été respecté, la comparaison n'est pas possible. À ce niveau d'analyse, l'écart n'est pas explicatif d'une performance obtenue ; les objectifs assignés en termes de délais n'étant pas été respectés.

### Autre présentation possible

Taches	Coût réel du travail réel			Coût prévu du travail prévu			Ecart	
	Heures réelles	Taux réel	CRTR	Heures prévues	Taux d'avancement	Taux prévu		CBTP
A	1 750	20	35 000	1 650	100%	20	33 000	2 000
B	1 250	20	25 000	1 200	100%	20	24 000	1 000
C	840	21,67	18 200	700	100%	20	14 000	4 200
D	1 000	20	20 000	1 000	100%	20	20 000	0
E	300	21,67	6 500	750	100%	20	15 000	-8 500
F	450	20	9 000	400	100%	20	8 000	1 000
G	1 250	0		1 250	20%	20	5 000	-5 000
TOTAL	6 840		113 700	6 950			119 000	-5 300

**5. Calculez la valeur acquise (coût budgété du travail réalisé) et décomposez l'écart total en écart sur délai et en écart sur coût. Puis décomposez l'écart sur coût en effet quantité et en effet prix.**

**Commentez.**

Au bout de 19 semaines, l'avancement réel est le suivant :

Tâches	% Avancement réel	% Avancement réel × Budget prévu pour cette tâche	Valeur budgétaire du réalisé en €
A	100 %	100 % x 33 000	33 000
B	100 %	100 % x 24 000	24 000
C	100 %	100 % x 14 000	14 000
D	100 %	100 % x 20 000	20 000
E	33,1/3 %	33,1/3 % x 15 000	5 000
F	100 %	100 % x 8 000	8 000
G	0%	-	-
<b>Total = Valeur acquise ou coût budgété du travail réalisé (CBTE)</b>			<b>104 000</b>

Décomposons l'écart total en écart sur délai et écart sur coût.

**Écart sur Délai** = Coût budgété du travail réalisé - Budget encouru  
 = 104 000 - 119 000 = - 15 000 € (écart favorable)

En travaillant avec des valeurs budgétées, on élimine l'impact des éventuelles différences de prix et de productivité. Ces 15 000 € sont des coûts non engagés car les tâches correspondantes n'ont pas été effectuées.

**Écart sur coût** = Budget encouru - Coût budgété du travail du réalisé  
 = 113 700 - 104 000 = 9 700 € (écart défavorable)

L'écart sur coût est un écart sur la valeur des ressources. Il y a 9 700 € de coût supplémentaire par rapport aux prévisions ; cela s'explique par l'avancement qui n'a pas été respecté et a contraint à engager des ressources de supervision non prévues initialement.

**Vérification : - 15 000 + 9 700 = - 5 300 €**

Cet écart sur coût a deux causes possibles, l'effet prix et l'effet quantité, c'est-à-dire :

- Le non respect du taux horaire prévu compte tenu de la nécessité de renforcer l'encadrement des ouvriers

- une surconsommation d'heures liée à productivité moindre du fait du manque de compétences de ces derniers;

Tâches	Heures prévisibles compte tenu de l'avancement	Heures constatées	Écart en heures	Écart en %
A	$1\ 650 \times 100\ \% = 1\ 650$	1 750	100	+ 6 %
B	$1\ 250 \times 100\ \% = 1\ 200$	1 250	50	+ 4 %
C	$700 \times 100\ \% = 700$	840	140	+ 21,43 %
D	$1\ 000 \times 100\ \% = 1\ 000$	1 000	0	-
E	$750 \times 33,1/3\ \% = 250$	300	50	+ 20 %
F	$400 \times 100\ \% = 400$	450	50	+ 12,5 %
<b>Total</b>	<b>5 200</b>	<b>5 590</b>	<b>390</b>	<b>+ 7,5 %</b>

**Les 390 heures excédentaires s'expliquent par :**

- **200 heures** de travail ouvrier supplémentaire dues à la sous-productivité pour A, B et F ( $100 + 50 + 50$ ).
- **140 et 50 heures** de techniciens supérieurs non prévues pour C et E.

**Au total, un coût supplémentaire de :  $390 \times 20\ \text{€} = 7\ 800\ \text{€}$  d'effet quantité.**

La nouvelle organisation a permis de limiter les retards au prix d'une surconsommation de ressources.

Cependant, ces dernières sont plus coûteuses. En effet, la main-d'œuvre est plus chère que prévue :

- taux horaire normal = 20 €
- taux horaire moyen constaté =  $113\ 700 / 5\ 590 = 20,34\ \text{€}$

Cette différence, même faible, donne un écart de 1 900 €:

$$113\ 700 - (20\ \text{€} \times 5\ 590) = 1\ 900\ \text{€}$$

Ces 1 900 € s'expliquent par le recours aux techniciens supérieurs (plus qualifiés et donc mieux payés) :

$$(140\ \text{h} + 50\ \text{h}) \times (30\ \text{€} - 20\ \text{€}) = 1\ 900\ \text{€ d'effet prix.}$$

On retrouve bien l'écart sur coût :  $7\ 800 + 1\ 900 = 9\ 700\ \text{€}$

**6. Déterminez la consommation budgétaire additionnelle, c'est-à-dire le reste à faire, jusqu'à la fin des travaux ainsi que le budget total ré-estimé. Quel bilan final pourrait-on faire de ce projet en termes de délais et de budget ?**

Le rythme de consommation des ressources, par rapport à l'avancement physique, constaté sur la tâche E devrait se maintenir et le taux d'encadrement devrait rester constant (tâches E et G).

#### Pour E

La consommation budgétaire totale devrait s'établir à :

$$(300\ \text{heures réelles} / 33,1/3\ \%) = 900\ \text{heures à prévoir (750 h ouvriers et 150 h techniciens)}$$

$$\text{D'où un total : } (750\ \text{h} \times 20\ \text{€}) + (150\ \text{h} \times 30\ \text{€}) = 19\ 500\ \text{€}$$

$$\text{et donc un reste à faire de : } 19\ 500\ \text{€ (prévu réajusté)} - 6\ 500\ \text{€ (déjà consommé)} = 13\ 000\ \text{€}$$

#### Pour G

Il faut ajouter 250 h de techniciens supérieurs aux 1 250 h ouvriers prévues, d'où :

$$(1\ 250\ \text{h} \times 20\ \text{€}) + (250\ \text{h} \times 30\ \text{€}) = 25\ 000 + 7\ 500 = 32\ 500\ \text{€}$$

$$\text{Total du reste à faire : } 13\ 000 + 32\ 500 = 45\ 500\ \text{€}$$

### Détermination du budget total ré-estimé

**Budget total ré-estimé** = Coût encouru + Reste à faire = 113 000 € + 45 500 € = **159 200 €**

Tâches	Coût encouru		Budget ré-estimé		Écart en €
	Détail du calcul	Prévu	Détail du calcul	Estimé	
A	1 650 x 20	33 000	(1 750 x 20)	35 000	2 000
B	1 200 x 20	24 000	(1 250 x 20)	25 000	1 000
C	700 x 20	14 000	(700 x 20) + (140 x 30)	18 200	4 200
D	1 000 x 20	20 000	1000 x 20	20 000	0
E	750 x 20	15 000	(750 x 20) + (150 x 30)	19 500	4 500
F	400 x 20	8 000	450 x 20	9 000	1 000
G	1250 x 20	25 000	(250 x 20) + (50 x 30)	32500	7 500
	<b>Total</b>	<b>139 000</b>	<b>Total</b>	<b>159 200</b>	<b>20 200</b>

Écart total prévisionnel total au bout de 26 semaines = 139 000 – 159 200 = **20 200 €**

### **Bilan final du projet**

#### En termes de délais

Le retard dans l'avancement du projet est dû aux entreprises des tâches A et C. L'entreprise A a pris une semaine de retard (5 semaines au lieu de 4). L'entreprise C a pris deux semaines de retard (6 semaines au lieu de 4). Les autres entreprises respectent ou vont respecter les objectifs en termes de durée de réalisation des tâches, mais subissent les retards de A et C pour démarrer leur chantier.

Le projet s'achèvera donc en **semaine 26** et accusera **3 semaines de retard**.

#### En termes de budget

La réalisation effective du projet se traduira par un coût supplémentaire de **20 200 €**, cet écart représentant 14,53 % du budget encouru initial. Cet écart défavorable s'explique par la sous-productivité enregistrée dans certaines entreprises et par les mesures de renforcement de l'encadrement prises pour limiter le retard ou maintenir les délais.

Ce coût supplémentaire sera à la charge du CRFCK si les entreprises peuvent invoquer des difficultés non prévisibles rencontrées sur le chantier. Les entreprises qui subissent les retards de A et C pour démarrer leur chantier pourraient demander des pénalités pour cause de retard du prédécesseur.

### **7. Montrez l'importance et l'étendue du contrôle de gestion pour le management d'une organisation comme le CRFCK.**

**(On attend une réponse argumentée et pertinente, évaluation globale pour cette question de réflexion et de synthèse)**

#### Au niveau du projet étudié

Le contrôleur de gestion va assurer le suivi économique, qualité et financier de l'opération. Il veille à ce que le chef de projet dispose d'outils de pilotage adaptés. Il assure le contrôle des engagements et des réalisations des dépenses.

### Au niveau général

**Le CRFCK présente plusieurs spécificités** : c'est une petite organisation, son statut est associatif et il intervient dans le secteur de la formation pour les métiers du sport (services).

Comme les organisations publiques, les **associations** se caractérisent par une **double fonction de production**. La première fonction de production utilise divers moyens (humains, financiers, etc.) pour réaliser une production (servuction). Le CRFCK doit ainsi réaliser des formations de qualité en maîtrisant ses coûts. La seconde fonction, du fait de la prestation délivrée, génère un impact sur l'environnement, appelé externalité. Le CRFCK contribue à la revitalisation économique d'une commune. Le pilotage de la performance doit prendre en considération ces deux dimensions.

La première fonction implique une **maîtrise du calcul des coûts des formations pour le CRFCK, une comptabilité de gestion et un contrôle budgétaire**. L'importance du subventionnement renforce cette obligation. Elle implique aussi un **système de gestion de la qualité** des prestations, une approche amélioration continue.

La seconde nécessite une capacité à évaluer **l'impact sociétal**, par exemple avec un **tableau de bord de responsabilité sociétale**.

Le CRFCK produit un **service** d'intérêt public.

Les formations proposées sont complexes et diverses. Il y a coproduction de la formation avec le stagiaire/alternant. L'approche qualité dans la maîtrise des opérations et de la relation est un FCS. Le contrôle de gestion doit donc apporter une **démarche de progrès continu** (roue de Deming) ; il faut cartographier les différents **processus** du centre, identifier et traiter les différents dysfonctionnements.

L'importance de la relation avec les stagiaires et alternants implique de **mettre sous tension les acteurs** du CRFCK, utilisation d'un tableau de bord prospectif adapté, de tableaux de bord de gestion ou processuels pour assurer la convergence des comportements.

Il n'y a pas de stockage. Le contrôle de gestion doit veiller à **l'optimisation des capacités**. Mais pour des raisons éthiques et parce que les charges variables sont importantes, une approche yield management est à exclure.

**La masse salariale** représente 62,50 % des charges du centre en 2014. Le contrôle de gestion doit suivre et prévoir l'évolution de la masse salariale. Le **contrôle de gestion sociale** doit aussi s'intéresser au développement des compétences des intervenants du centre (**cartographie des compétences**). Le centre doit développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**).

Le CRFCK est une **organisation agile, en réseau**. Elle gère de nombreux projets à coûts contrôlés (le projet d'espace forme) **et à rentabilité contrôlée**. Ainsi un nouveau projet de formation constitue un projet pour lequel il faut s'assurer de la rentabilité future. Les partenariats doivent être maîtrisés en termes financiers.

### **Conclusion**

Le management d'une structure comme le CRFCK s'appuie sur le contrôle de gestion qui est omniprésent, cette approche « **management control** » explique la réussite de cette organisation et la pertinence de son management. Le contrôle de gestion n'est pas réservé aux grandes structures privées industrielles !