



1^{er} CENTRE DE FORMATION COMPTABLE EN LIGNE

100%
gratuit

Les corrigés du DCG 2012
à télécharger gratuitement !
sur www.comptalia.com



Comptalia, l'école qui en fait + pour votre réussite !

CORRIGÉ INDICATIF



SESSION 2012

UE 7 - MANAGEMENT

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

SESSION 2012

UE7 – MANAGEMENT

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

Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6.**

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 deux dossiers indépendants

DOSSIER 1 - Étude d'une situation pratique (12 points) page 2
DOSSIER 2 - Développement structuré (8 points) page 2

Le sujet comporte les annexes suivantes

DOSSIER 1

Annexe 1 - Présentation du CSTB page 3 et 4
Annexe 2 - Définition de l'EPIC page 5
Annexe 3 - Le CSTB et le CERIB signent un accord de partenariat page 5
Annexe 4 - Interview de Sarah BENHASSEN, chargée de ressources humaines au CSTB page 6

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.**

SUJET

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.
Ces éléments seront pris en compte dans l'évaluation.*

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Dans un contexte favorable au développement durable, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) poursuit une mission de développement des connaissances sur les techniques du bâtiment, sous la tutelle de l'Etat.

À l'aide de vos connaissances tant théoriques que factuelles et des **annexes 1 à 4**, répondez aux questions suivantes :

- 1. Quels sont la finalité et les métiers du CSTB ?**
- 2. Quelles sont les parties prenantes du CSTB, leurs divergences d'intérêts ?
Quel(s) problème(s) cela peut-il poser pour la gestion de cette organisation ?**
- 3. Rappeler les principes de la contingence structurelle et ses facteurs selon Mintzberg. Quels sont les facteurs de contingence pour le CSTB ?
Proposez, en la justifiant, une configuration structurelle pour le CSTB.**
- 4. Expliquer pourquoi le modèle des ressources et compétences est pertinent pour faire le diagnostic stratégique interne du CSTB.
Réaliser ce diagnostic en une quinzaine de lignes.**
- 5. À quel type de stratégie peut-on rattacher l'accord de partenariat avec le CERIB ? Justifiez ce choix au regard de la théorie des coûts de transaction et du modèle des ressources et compétences.**

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

Dans un développement structuré, à l'aide de vos connaissances en management, aussi bien théoriques que tirées de l'observation des organisations contemporaines, vous traiterez le sujet suivant :

« Manager les conflits humains dans les organisations. »

Annexe 1 - Présentation du CSTB

Acteur public indépendant au service de l'innovation dans le bâtiment, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) exerce quatre activités clés - recherche, expertise, évaluation, diffusion des connaissances - qui lui permettent de répondre aux objectifs du développement durable pour les produits de construction, les bâtiments et leur intégration dans les quartiers et les villes. Le CSTB contribue de manière essentielle à la qualité et à la sécurité de la construction durable grâce aux compétences de ses 850 collaborateurs, de ses filiales et de ses réseaux de partenaires nationaux, européens et internationaux.

Créé en 1947, le CSTB est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Le CSTB exerce son activité en toute indépendance vis-à-vis des industriels et des professionnels de la construction, dont il est le partenaire. Son éthique est fondée sur l'indépendance, le professionnalisme, la rigueur scientifique et le respect des règles déontologiques.

LE CONTRAT D'OBJECTIFS DU CSTB AVEC L'ÉTAT POUR 2010-2011

Le Grenelle de l'environnement a défini des enjeux environnementaux, économiques et sociétaux dont la réussite dépend en partie des avancées du secteur de la construction.

La lutte contre le changement climatique, la garantie d'un logement pour tous, l'accessibilité et la maîtrise des risques sont au cœur des défis auxquels doit faire face le secteur du bâtiment. C'est la raison du contrat d'objectifs signé par l'État (...) et le CSTB (...). Grands axes stratégiques et priorités scientifiques et techniques y sont transposés en objectifs concrets.

Ses missions :

- Répondre aux enjeux du développement durable grâce à une approche intégrée de la construction en termes de performances environnementales et énergétiques, sécurité, santé, adaptation aux besoins des usagers et compétitivité économique.
- Innover en confiance, de la naissance d'un produit / procédé au retour d'expérience.
- Accompagner tous les acteurs de la construction à toutes les échelles du cadre bâti.

Stratégie : quatre axes de recherche et de développement

Dans le cadre de l'actualisation du contrat d'objectifs avec l'État, la Direction de la Recherche du CSTB a redéfini son programme de R&D. Quatre axes structurants ont été mis en place :

- Du quartier à la ville durable,
- Bâtiments durables,
- Usages - Santé - Confort,
- Maîtrise des risques.

Trois métiers complémentaires

Afin de mettre en œuvre ses axes stratégiques, le CSTB exerce trois métiers complémentaires :

Recherche et expertise : appliquées à tous les domaines de la construction, y compris l'environnement urbain, la santé, les sciences de la communication, de l'économie et du social. L'expertise du CSTB vise à résoudre des problèmes d'intérêt public, favoriser les dynamiques d'innovation industrielle, architecturale et sociologique.

Évaluation de la qualité : essais et certification sur les matériaux, produits et parties d'ouvrage ; évaluation qualitative de produits et procédés innovants ; évaluation des risques ; essais acoustiques, thermiques, mécaniques ; tests de résistance au feu sur matériaux et composants.

Diffusion du savoir : le CSTB occupe une place de leader dans le développement des nouvelles technologies de l'information appliquées au secteur de la construction. Il propose à l'ensemble des professionnels du bâtiment une gamme complète de nouveaux services et produits d'information.

De grands équipements de recherche

Les grands équipements sont un atout essentiel pour le développement des activités technologiques et de recherche, notamment dans le cadre de partenariats scientifiques.

- ARIA : équipement de recherche destiné à étudier la qualité sanitaire des produits, équipements et ouvrages et prévenir la pollution intérieure.
- Le Laboratoire d'Essais des Procédés Solaires (LEPS) : cette plate-forme permet d'évaluer les performances thermiques et mécaniques ainsi que la fiabilité et la durabilité des capteurs solaires thermiques, des capteurs autostockeurs, des chauffe-eau solaires et des systèmes solaires combinés.
- LABE : pour mesurer les performances acoustiques des produits selon les normes européennes.
- Laboratoires Feu : laboratoires de réaction et de résistance au feu pour tester les produits selon les nouvelles normes européennes.
- Salle immersive Le Corbusier : équipement de réalité virtuelle qui permet d'immerger une quinzaine de personnes dans un environnement sonore et visuel en 3D pour naviguer et interagir en temps réel dans un projet, procéder à des simulations de phénomènes physiques.
- Soufflerie climatique Jules Verne : pour recréer tous les phénomènes climatiques (neige, pluie, vent, brouillard, canicule...) qui influent sur l'environnement des produits en grandeur réelle ou sur des maquettes d'ouvrages.

Nos établissements :

CSTB Marne-la-Vallée ; CSTB Paris ; CSTB Vincennes ; CSTB Grenoble ; CSTB Nantes ; CSTB Sophia Antipolis

6 FILIALES : Certivéa (Paris) : certification des ouvrages et des acteurs ; Céquami (Paris) : certification de maisons individuelles ; Certita (Courbevoie) : certification des produits et systèmes de génie climatique ; Certisolis TC (Le Bourget-du-Lac) : Laboratoire d'essais et organisme de certification des performances des modules solaires photovoltaïques ; Acoustb (Grenoble) : études d'environnement acoustique ; Eiffel (Paris) : aérodynamique appliquée et aéraulique industrielle.

Le CSTB en quelques chiffres (produits d'exploitation 2010 : 92,4 M€)

(Prévisionnel HT au 1/12/2010, hors filiales)

Activités technologiques	36,3	39%
Recherche contractuelle et Expertise	24,7	27%
Subventions de recherche	19,9	22%
Diffusion des connaissances	7,2	8%
Autres	4,3	5%

Source : d'après le site internet du CSTB

Annexe 2 - Définition de l'EPIC

En France, un établissement public à caractère industriel et commercial (ou EPIC) est une personne publique ayant pour but la gestion d'une activité de service public.

Les EPIC ont été créés pour faire face à un besoin qui pourrait être assuré par une entreprise industrielle ou commerciale, mais qui, compte tenu des circonstances, ne peut pas être correctement effectué par une entreprise privée soumise à la concurrence.

La structure des organes est très variable, mais le personnel dirigeant est, en général, nommé. Le recrutement des autres catégories du personnel dépend des règles :

- du droit administratif, si l'activité est administrative ;
- du droit privé, si l'activité exercée est de nature industrielle ou commerciale.

Comme toute personne morale, l'établissement public possède des biens matériels. Ainsi, son autonomie se traduit essentiellement par l'existence d'un budget autonome, détaché du budget général de la collectivité territoriale dont il dépend.

Ce budget est alimenté par des ressources propres qui sont notamment constituées :

- des produits d'exploitation tirés du ou des services rendus contre rémunération ;
- des libéralités ;
- des emprunts.

Source : d'après le site Wikipédia

Annexe 3 - Le CSTB et le CERIB signent un accord de partenariat

Marc Lebrun, Directeur Général du CERIB (Centre d'Etudes et de Recherches de l'Industrie du Béton) et Bertrand Delcambre, Président du CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment) ont signé le 10 novembre 2011 un accord cadre de partenariat visant à renforcer et étendre leurs collaborations.

Ils marquent ainsi leur volonté d'apporter ensemble au secteur de la construction, un appui scientifique et technique à la hauteur des enjeux du moment.

L'accord de partenariat signé par le CERIB et le CSTB vise à :

- coordonner les programmes de recherche relatifs à des thèmes partagés, tels que la performance énergétique et structurelle des ouvrages, l'ingénierie de la sécurité incendie et de la résistance au feu, la biodiversité, l'évaluation environnementale et sanitaire des produits et ouvrages ;
- faire progresser les modes de collaboration appropriés dans le domaine de l'évaluation technique des produits et procédés de l'industrie du béton et faciliter notamment l'accès au marché de solutions industrielles de construction performantes, traditionnelles ou innovantes ;
- mettre en synergie leurs moyens et compétences pour présenter à tous les professionnels une offre complète en matière d'appui à l'emploi des produits en béton ;
- rendre l'information technique et réglementaire relative au matériau béton plus accessible pour l'ensemble des acteurs de la construction (maîtres d'ouvrages, concepteurs, entrepreneurs) et du monde de l'éducation.

Cet accord de coopération s'inscrit dans la continuité des missions respectives du CERIB et du CSTB et de l'accord du 25 Mai 2009. Ainsi menées en synergie, leurs actions conjointes dans le domaine du béton, participeront à promouvoir le développement durable et l'innovation au bénéfice de l'ensemble des acteurs de la construction et des utilisateurs du cadre bâti.

(Communiqué de presse du 14 novembre 2011)

Annexe 4 - Interview de Sarah BENHASSEN, chargée de Ressources Humaines au CSTB

Quels sont les postes d'ingénieurs disponibles et en quoi consistent-ils ?

Le CSTB recherche régulièrement des ingénieur(e)s études et évaluation (h/f).

Vous aurez comme principales missions :

- évaluer des produits et procédés de construction dans le contexte français et européen dans les domaines physiques variés (structure, thermique, acoustique, etc.) relatifs aux différents matériaux ;
- accompagner les industriels cherchant à développer leur marché à l'international en leur facilitant l'obtention d'un agrément ;
- mener à bien des contrats en fonction des besoins de l'activité ;
- participer aux actions de recherche du département et susciter de nouvelles actions s'inscrivant dans le programme général du CSTB ;
- participer à la diffusion des connaissances par la rédaction de documents techniques ou d'articles ;
- assurer la responsabilité des offres des essais : conception des dispositifs et des programmes des essais de recherche et d'évaluation, formulation de l'offre, validation des rapports.

D'autres postes sont également à pourvoir dans le domaine de l'ingénierie et de la recherche partenariale, ainsi que des profils techniciens chargés d'essais.

Nos postes sont consultables sur notre site de recrutement <http://carrieres.cstb.fr>

Quels profils et quelles compétences recherchez-vous pour ces postes ?

De formation école d'ingénieur, nous recherchons de préférence des profils disposant d'une première expérience dans le domaine du bâtiment (bureau d'études, contrôle technique, industriels, etc.).

Nous recrutons des profils scientifiques dans des domaines du monde de la construction très variés : thermique, acoustique, structure, mécanique des matériaux, hydraulique, ventilation, etc.

L'ensemble de ces postes nécessite des compétences scientifiques et techniques, certains de nos postes sont également accessibles aux juniors et débutants sans expérience.

Les esprits curieux, enthousiastes, dynamiques trouveront à s'exprimer dans nos postes.

Le goût de la communication, l'envie de convaincre et d'expliquer sont indispensables.

Qu'est ce qui fait de vous une entreprise unique, pourquoi les candidats aimeraient-ils vous rejoindre ?

Le CSTB est une entreprise reconnue et leader dans plusieurs de ses activités et fait appel aux techniques les plus modernes et à la pointe de l'innovation.

Son statut de partenaire privilégié des acteurs du monde du bâtiment, sa grande expertise technique et ses grands équipements font du CSTB une entreprise active et impliquée dans les grands enjeux sociétaux : développement durable, santé environnementale, sécurité et prévention des risques, etc.

Le CSTB développe également son implication dans des programmes de recherche européens et internationaux ainsi que la recherche partenariale à l'étranger aux côtés d'architectes et de bureaux d'études. En définitive, ingénieurs et techniciens passionnés de technique trouveront à s'épanouir au sein du CSTB et contribueront à l'amélioration de l'avenir du bâtiment.

Enfin, en tant qu'employeur, le CSTB réserve plus de 3% de sa masse salariale à la formation de ses collaborateurs. L'entreprise puise sa force dans la diversité et la richesse des savoir-faire, de la créativité et de l'esprit d'initiative de tous.

Source <http://www.jobtech.fr> (12 mai 2011)

DOSSIER 1 : ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**1. Quels sont la finalité et les métiers du CSTB ?**

La finalité, c'est la justification de l'existence de l'organisation, elle se décline ensuite en buts et objectifs. Le CSTB, en tant qu'EPIC ne peut avoir pour seule finalité la réalisation d'un profit comme il est généralement admis pour les entreprises privées. Par contre, la finalité première de toutes les organisations est la pérennité, qui dépend pour le CSTB de l'utilité socio-économique de ses missions. Autrement dit, la finalité du CSTB est la création de valeur pour les parties prenantes externes (Etat, industriels et professionnels de la construction, citoyens).

Il s'agit pour cela de « **promouvoir le développement durable et l'innovation au bénéfice de l'ensemble des acteurs de la construction et des utilisateurs** ». (Annexe 3)

Le métier d'une entreprise peut être défini comme l'ensemble des ressources et compétences qu'elle sait combiner, au service d'une activité compétitive. Pour Martinet il s'agit plutôt d'un « savoir-faire global permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée ». Le métier se décline ensuite en domaines d'activités stratégiques qui eux même se déclinent en produits ou services.

Le CSTB exerce trois métiers distincts qui correspondent à des productions spécifiques :

- Recherche et expertise : innovations, solutions aux problèmes d'intérêt public.
- Evaluation de la qualité : essais et certification.
- Diffusion du savoir : informations aux professionnels et formation.

Il faut bien avoir à l'esprit l'interdépendance et la complémentarité de ces 3 métiers : la recherche et l'expertise fondent la légitimité du certificateur, dont l'activité renforce à son tour l'expertise. Enfin, la progression de la connaissance générée par les deux premiers métiers, rend pertinent le troisième relatif à la diffusion du savoir.

2.1 Quelles sont les parties prenantes du CSTB, leurs divergences d'intérêts ?Rappel sur les parties prenantes

Définition : une partie prenante d'une organisation est un acteur individuel ou collectif qui est concerné (à différents titres) par les actions et décisions de cette entreprise.

Typologie des parties prenantes - différentes typologies des parties prenantes peuvent être retenues :

- Parties prenantes primaires et secondaires.
- Parties prenantes contractuelles et diffuses.
- Parties prenantes institutionnelles, économiques et éthiques.

Identification des parties prenantes du CSTB et leurs intérêts spécifiques :

	Partie prenante du CSTB	Intérêts spécifiques
P A R T I E S P R E N A N T E S P R I M A I R E S	L'Etat et les pouvoirs publics en tant que propriétaire (EPIC) et autorité de tutelle - Apporte une partie du financement subventions - fixe les missions et nomme les dirigeants	- Objectifs environnementaux (par exemple mise en place des décisions du Grenelle de l'environnement) et promotion du développement durable. Objectifs de sécurité de la construction et des usagers - Objectif de dynamisme du secteur de la construction, de la croissance, de l'emploi...
	Les salariés	- Qualité du travail et des conditions de travail - Rémunération attractive - Pérennité de l'emploi
	Les partenaires : (CERIB, centre d'études spécialisées, les autres sources d'expertise)	- Développer leurs activités et leurs compétences
	Les clients : - Professionnels de la construction (Maîtres d'ouvrages, concepteurs-architectes, entrepreneurs) - Les industriels des matériaux de construction Impact de l'activité du CSTB : (normes, certification, agréments, mesures, essais)	- Développer leur activité de manière rentable - Valider leurs innovations - Bénéficiaire de certifications et d'agréments - Bénéficiaire d'une expertise technique - Bénéficiaire d'une information technique exhaustive et actualisée
	Les organismes de normalisation : (nationaux et internationaux)	- Le respect des normes établies
	Les groupes de pression : Emanant de certains clients (fédérations, syndicats professionnels du bâtiment et de la construction Les ONG environnementales	- Défendre les intérêts économiques de leurs membres - Promouvoir le développement durable
	Les citoyens : usagers de l'habitat, population urbaine...	- Attente de normes de sécurité et environnementales sur le logement, baisse des coûts énergétiques du logement, innovations améliorant la qualité du logement à un coût maîtrisé

Les intérêts des parties prenantes de la CSTB sont très divers et potentiellement divergents. Par exemple, les exigences des pouvoirs publics ou des organismes normalisateurs en matière de respect d'une norme et l'intérêt économique du client pour obtenir une certification ; ou bien encore, le lobbying des syndicats professionnels, pour influencer certaines décisions du CSTB qui peut entrer en contradiction avec l'objectif prioritaire de sécurité de la construction affiché par le ministère de tutelle (ex : appliquer le principe de précaution ou non).

2.2 Quel(s) problème (s) cela peut-il poser pour la gestion de cette organisation ?

Ces divergences d'intérêt des parties prenantes sont de nature à perturber l'exercice des missions du CSTB. Pour limiter les problèmes de gestion posés, l'organisation, à partir de ses finalités doit évaluer l'impact potentiel de chaque partie prenante sur son activité et créer de la valeur pour chacun des acteurs. Les activités de communication et de dialogue avec les principales parties prenantes sont essentielles pour limiter cette divergence d'intérêts.

Elle doit aussi repérer les interactions, déceler les terrains d'entente, les contradictions pour élaborer des compromis satisfaisants entre les parties prenantes.

Dans le cas de la CSTB, le métier de diffusion de l'information technique à l'ensemble des acteurs crée de la valeur pour les différentes parties prenantes.

3.1 Rappeler les principes de la contingence structurelle et ses facteurs selon Mintzberg.

Les théories de la contingence structurelle introduisent une nouvelle variable essentielle pour expliquer les structures organisationnelles adoptées par les organisations : la contingence. Chaque organisation va apporter des réponses spécifiques en termes organisationnels à des problèmes qui lui sont spécifiques c'est-à-dire fonction de ses caractéristiques, de son activité et de ses environnements d'affaires. Il n'existe donc pas de configuration structurelle idéale ou optimale, seulement des structures plus ou moins adaptées aux facteurs de contingence d'une organisation particulière.

Il faut donc identifier les facteurs qui expliquent la contingence structurelle. Selon H. Mintzberg, il s'agit de :

- l'âge,
- la taille de l'organisation,
- le système technique,
- l'environnement,
- les relations de pouvoir.

3.2 Quels sont les facteurs de contingence pour le CSTB ?

Facteur de contingence	Appliqué au CSTB	Importance Du facteur pour le CSTB
L'âge	65 ans d'existence, organisation âgée	Modérée
La taille	850 salariés ; 6 filiales ; taille importante	Modérée
Le système technique	Complexe (multiplicité des activités, des technologies, des expertises)	Elevée
L'environnement	Complexe, instable et hétérogène (secteurs différents et progrès technique très important)	Elevée
Les relations de pouvoir	- Pas d'information sur le pouvoir interne - Fort contrôle externe (Ministère de tutelle désigne les dirigeants, affecte le budget, assigne les missions)	Elevée

3.3 Proposez en la justifiant une configuration structurelle pour le CSTB

Hypothèse : le déroulement de la question 3, nous invite à chercher la réponse dans la typologie des configurations structurelles de Mintzberg.

On peut penser que le CSTB a mis en place une structure divisionnelle par produit qui permette une meilleure gestion de la diversité des domaines d'activité du Centre et la présence des 6 filiales spécialisées par grand type de certification. Cette structure permet de répondre aux principaux facteurs de contingence que sont :

- le pouvoir fort externe (qui nécessite un pouvoir interne centralisé fort) ;
- des environnements hétérogènes et des systèmes et compétences techniques spécifiques ;
- un âge et une taille importante.

Par ailleurs cette structure divisionnelle doit s'accompagner de fonctions transversales développées, de type support logistique (qui fournit des moyens aux divisions) et technostructure (qui fournit normes et procédures). Chaque division ou département pouvant ensuite fonctionner en bureaucratie professionnelle ou adhocratie opérationnelle, afin de bénéficier de l'expertise des opérationnels (ingénieurs, techniciens, chercheurs).

N.B :à partir des informations disponibles, il est aussi cohérent d'envisager aussi le CSTB, comme une bureaucratie professionnelle, voire même comme une adhocratie professionnelle. C'est la qualité de la justification de la solution qui devrait primer sur la solution elle-même.

4.1 Expliquez pourquoi le modèle des ressources et des compétences est pertinent pour faire le diagnostic stratégique interne du CSTB.

Le Modèle des Ressources et Compétences (MRC) se propose de définir une firme « à partir de ce qu'elle est capable de faire ». Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources. Cette conception s'oppose à celle d'Ansoff qui définit la firme comme un ensemble de couples produits-marchés et à celle de Porter qui la définit comme un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur.

Les ressources sont entendues comme les forces ou les faiblesses d'une firme donnée. Elles peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés à la firme (exemple de ressources : l'équipement productif, le savoir-faire du personnel, les brevets, des marques, du capital). Certaines ressources sont particulièrement importantes, comme les routines, qui expriment le savoir-faire de l'organisation, résultats de l'accumulation des connaissances.

Les compétences désignent « la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif Voulu ». La compétence est un savoir-faire en action, « elle ne diminue pas à l'usage mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée ».

Le modèle des compétences et des ressources part du principe que ce sont les ressources et les compétences qui doivent présider au choix des activités développées et non les menaces et opportunités détectées dans l'environnement. Ce sont donc les forces et les faiblesses qui déterminent le périmètre stratégique. De même le portefeuille d'activités de l'organisation se développe grâce au développement des compétences.

Cette analyse est pertinente dans le contexte du CSTB qui est caractérisé d'une part par la faiblesse de la rivalité concurrentielle, notamment en ce qui concerne l'expertise et la certification et d'autre part par le fait que les clients sont « captifs » du Centre, étant donné son degré d'expertise, sa reconnaissance parmi les professionnels de la construction et les obligations légales. L'environnement est faiblement porteur de menaces qui obligerait l'entreprise à s'adapter par ses décisions stratégiques. Le CSTB peut donc envisager son développement sous l'angle des ressources et des compétences.

4.2. Réaliser ce diagnostic en une quinzaine de lignes.

A partir de l'argumentation suivante, en respectant la typologie, il est aisé de réaliser un tel diagnostic :

Diagnostic interne du CSTB : Ressources et Compétences		
RESSOURCES	FORCES Liées aux RESSOURCES	<p>Ses ressources matérielles : les grands équipements de recherche (6), les 6 filiales spécialisées par domaine de certification. Indispensables à la crédibilité de l'expertise pour les filiales et la qualité de la recherche pour les équipements.</p>
		<p>Ses ressources humaines : qualité du personnel (ingénieurs, chercheurs, techniciens), fondamental dans les métiers de l'expertise et du conseil, ainsi que dans les activités de R&D.</p> <p>Ses ressources relationnelles : ses partenaires : experts et spécialistes (centres de recherche, universités ; homologues spécialisés dans un autre domaine...). Ces partenaires permettent de compléter l'expertise et de développer les compétences et les domaines d'activités du CSTB.</p> <p>Ses ressources immatérielles : le CSTB possède de manière exhaustive l'ensemble de l'information technique des métiers de la construction et des matériaux. (stock de connaissances)</p>
	FAIBLESSES liées aux RESSOURCES	<p>Ses ressources financières : faible capacité de financement des investissements ou de participation financière. L'entité est dépendante pour partie (22%) de son budget de subventions publiques et des contrats d'objectifs pluriannuels avec l'Etat, dont la pérennité n'est pas garantie. Par ailleurs, absence de capitaux propres suffisants et très faible capacité à l'emprunt bancaire.</p>
COMPETENCES MAITRISEES		<ul style="list-style-type: none"> - Compétences fonctionnelles : en termes de R&D (capacité à innover), au niveau de l'expertise, de l'évaluation et de la certification. - Compétences relationnelles : en trouvant et manageant des partenariats de spécialité. - Compétences stratégiques : capacité à développer différentes expertises appliquées à des domaines différents. - Compétences opérationnelles : la maîtrise de technologies de pointe ; pour la diffusion du savoir : la capacité à produire et diffuser des produits d'information et de formation multimédia.

5.1 A quel de stratégie peut-on rattacher l'accord de partenariat avec le CERIB ?

Le partenariat passé avec le CERIB, organisme semble-t-il similaire au CSTB dans ses missions (bien que spécialisées sur un matériau) s'inscrit dans le cadre d'une **stratégie de coopération**, ou bien encore **partenariale**, qui est une des **3 stratégies de croissance**, alternative à **la croissance interne** et à **la croissance externe**.

Il s'agit par ailleurs d'une **stratégie de moyens** au service d'une **stratégie d'activité** : développer de nouvelles connaissances et une nouvelle expertise dans le matériau essentiel de la construction, à savoir le béton.

5.2 Justifiez ce choix au regard de la théorie des coûts de transaction et du modèle des ressources et des compétences.

Ce choix est tout à fait conforme aux développements du **MRC** qui stipulent que l'organisation se développe avec le stock de compétences maîtrisées. Le partenariat avec le CERIB, va permettre de co-produire et d'acquérir de nouvelles connaissances sur le béton, sources d'une nouvelle expertise et de l'amélioration générale du niveau de compétences portant sur la construction. Pour que ce partenariat soit gagnant-gagnant pour les deux entités, il faut que les compétences maîtrisées par chaque partie soient complémentaires et porteuses de synergies.

Du point de vue de **la théorie des coûts de transaction** développée par O. Williamson, il y a trois modes de gestion d'une activité : acheter, faire et co-produire.

Le choix entre intégration et externalisation d'une activité dépend du niveau respectif des coûts de transaction et d'organisation. Dans notre cas, les coûts de transaction sont faibles, le risque de comportement opportuniste est très limité avec ce type d'organisme partenaire, mais les actifs objets de la transaction sont très spécifiques.

Dans cette situation, le mode de gestion le plus approprié de la nouvelle activité « écologie du béton » est **le contrat bilatéral ou personnalisé** qui correspond au contrat de partenariat. Le développement en propre (intégration et croissance interne) de la nouvelle activité par le CSTB s'accompagnerait de coûts d'organisation très élevés, ce qui écarte une telle solution.

DOSSIER 2 : DEVELOPPEMENT STRUCTURE

Dans un développement structuré, à l'aide de vos connaissances en management, aussi bien théoriques que tirées de l'observation des organisations contemporaines, vous traiterez le sujet suivant : « **Manager les conflits humains dans les organisations** »

PROPOSITION D'UN PLAN DETAILLE

Une accroche : les conflits sont des événements normaux dans la vie des groupes humains, donc des organisations. Les entreprises en tant que collectivité humaine n'échappent pas à cette universalité.

Une définition des conflits : rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent. Synonymes : querelles, désaccords, luttes de pouvoir. Les conflits professionnels naissent dans les organisations.

Une problématique : Pourquoi et comment gérer les conflits dans les organisations ?

Développement**Diversité des conflits et nécessité de leur gestion**

Les conflits sont de nature très différente et sont causés par des raisons tout aussi diverses, ce qui rend leur compréhension globale très difficile.

Les différents types de conflits

- conflits collectifs / conflits individuels, interpersonnels
- conflits d'intérêt / conflits d'identité
- conflits d'autorité / conflit de pouvoir
- conflits d'opinion
- conflits de rivalité
- conflits ouverts / conflits latents

Diversité des causes des conflits professionnels dans les organisations :

- La division du travail et la différenciation des statuts professionnels qui en découlent (conflits entre cadres et non cadres par ex.).
- La divergence d'objectifs ou d'intérêt entre les acteurs (conflits de type patrons / personnel).
- La relation hiérarchique (conflits d'autorité ou de pouvoir).
- La répartition inégalitaire des récompenses symboliques, matérielles ou monétaires.
- Les dysfonctionnements de l'organisation.
- Les incompatibilités individuelles.

Les conséquences des conflits

- Sur les individus en conflit : perte de confiance, baisse de performance, de dynamisme, problèmes de santé, stress...

- Sur l'organisation (baisse de productivité, problèmes de qualité, dysfonctionnements, détérioration du climat social ; mauvaise image externe,...).

- Pour ces raisons, les conflits doivent être pris en charge, dans leur diversité et ce, à tous les niveaux de management. La gestion des conflits devient donc une mission incontournable du manager.

- Chaque type de conflit doit faire l'objet d'un management spécifique pratiqué au niveau hiérarchique adéquat.

Prévention et résolution des conflits

Il est préférable d'agir en amont d'un conflit pour ne pas avoir à en subir les conséquences négatives, sans pour autant vouloir l'éviter à tout prix. Certains conflits doivent être déclarés et contribuent souvent à changer les choses. La prévention désigne les différentes méthodes managériales mobilisables pour limiter les conflits latents et déclarés.

La prévention des conflits

- Par un management approprié basé sur l'écoute et les rencontres.
- Par un climat propice à la communication. Favoriser l'expression des mécontentements.
- Par une culture d'entreprise et une identité forte.
- En recrutant et formant des équipes homogènes, en s'assurant de la compatibilité des individus.
- Par la formation des individus (pas seulement les managers) aux modes de fonctionnement humain et développer les savoir-faire comportementaux.

La résolution des conflits : la reprise du dialogue

Le conflit est déclaré, il faut maintenant le résoudre par différents moyens choisis en fonction de sa nature et de sa gravité.

- La négociation directe et l'établissement d'un compromis ou d'une concession
- Le recours hiérarchique (solution autoritaire souvent subjective)
- la médiation par le supérieur hiérarchique
- La médiation externe : le médiateur (rapproche les parties et les points de vue) et l'arbitre (qui décide la solution au conflit)

Conclusion

Les organisations ont intérêt à anticiper, prévenir, gérer et solutionner efficacement les conflits de toute nature qui émaillent la vie des organisations. Elles évitent ainsi les conséquences économiques de multiples dysfonctionnements et améliorent considérablement le bien-être au travail des salariés ainsi que le climat social. Néanmoins, en dépit des efforts déployés, il serait vain de penser éradiquer les conflits interpersonnels des organisations.