

## DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

### 1. Quels sont la finalité et les métiers du CSTB ?

La finalité du CSTB est de remplir une mission de service public : « répondre aux objectifs du développement durable pour les produits de construction, les bâtiments et leur intégration dans les quartiers et les villes ».

Pour atteindre cette finalité, le CSTB s'articule autour de 3 métiers :

- Recherche et expertise (que l'on pourrait considérer comme deux métiers, mais qui sont étroitement liés).
- Évaluation de la qualité
- Diffusion du savoir

Remarque (non demandé dans le sujet) : Face à une mission de service public, on s'attend plutôt à avoir une organisation publique. Or le statut d'EPIC est un statut juridique qui correspond à une forme hybride entre l'organisation publique et l'entreprise privée. Ce statut se justifie par des missions commerciales menées par le CSTB (expertise, évaluation de la qualité, information) ; mais ces missions ne pourraient être menées par le secteur privé concurrentiel du fait de la mission de service public.

### 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 ?

Freeman (1984) décrit les parties prenantes comme « groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Partie prenante et intérêt	divergences
Salariés : stabilité de l'emploi, bonnes conditions de travail et bon salaire.	Politique de rémunération, conditions de travail, etc
Clients entreprises du secteur du bâtiment : besoin d'une expertise, d'une évaluation de la qualité et d'une information fiable de la part du CSTB. Mais ils veulent aussi que les normes et les prescriptions du CSTB correspondent à leur choix stratégiques.	Ils peuvent chercher à influencer les travaux du CSTB. Divergence d'expertise, délais, coûts, ....
Pouvoirs publics : Fixation de la mission de service public du CSTB ; et définition régulièrement de son contrat d'objectifs.	Politique générale du CSTB, etc...
Autres organismes de recherche (CERIB) : Partage de leurs connaissances.	Compétition dans le domaine de la recherche, ...
Associations de consommateurs, société dans son ensemble : Surveillance de l'indépendance et de l'éthique du CSTB, et donc surveillance des collusions possibles avec les industriels. Besoin d'informations fiables sur le bâtiment et le développement durable.	Evaluation du principe de précaution, collusion d'entreprises, lobbying...

Problème : il existe de nombreux conflits d'intérêts entre les parties prenantes ou entre le CSTB et les parties prenantes. A titre d'exemple, le problème de gestion du CSTB dépend surtout de sa relation avec les entreprises, qui ont un intérêt général à une information fiable et indépendante ; et des intérêts particuliers sur les normes de leur marché. Le CSTB doit toujours être en mesure de prouver son indépendance, sa transparence et son éthique.

Autre exemple : on peut aussi imaginer qu'il est difficile de voir ses recherches dépendre des objectifs de l'Etat. Il peut y avoir des divergences entre des projets de recherches menés et les objectifs de l'Etat ...

**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.**

Les théories de la contingence structurelle remettent en cause le principe classique du « one best way ». Elles montrent qu'il n'existe pas UNE structure idéale, mais des structures qui doivent être adaptées à des facteurs de contingence internes (taille, âge, pouvoir, système technique selon Mintzberg...) et externes (stabilité et complexité de l'environnement ...).

Pour le CSTB, on peut analyser les facteurs de contingence :

- Âge : organisation créée en 1947, donc relativement âgée. Les comportements devraient donc être, selon Mintzberg, formalisés.
- Taille : grande structure (850 collaborateurs sur 6 sites), qui nécessite donc une structure élaborée. Système technique : ici organisme de recherche. Même en considérant les équipements qui peuvent avoir des contraintes structurantes (en terme de durée de processus,...), la recherche nécessite une grande flexibilité.
- L'environnement est instable, car dépend beaucoup des découvertes scientifiques ; et complexe car fait appel à de nombreux domaines liés.
- Pouvoir : le CSTB est un EPIC dont l'organisation doit être en accord avec la politique générale des pouvoirs publics en la matière.

À partir de ces éléments , on rejettera naturellement la structure simple (l'organisation est trop grande et la bureaucratie mécaniste (pas adaptée à des activités de recherche). L'évaluation se fait sur la justification à partir des facteurs de contingence identifiés ci-dessus, et non pas sur la proposition elle-même de structure.

**4. Expliquer pourquoi le modèle des ressources et compétences est pertinent pour faire le diagnostic stratégique interne du CSTB. Réaliser ce diagnostic.**

Le modèle de ressources et compétences a été développé, entre autres, par Hamel et Prahalad, Pour ces auteurs, l'entreprise qui réussit est celle qui maîtrisera le mieux un savoir-faire particulier pour innover.

Dans le cas du CSTB, avec une mission de service public, l'organisation sera moins dépendante de son environnement pour assurer sa pérennité. Son développement dépend de sa capacité à maîtriser des savoirs et savoir-faire (compétences distinctives ou clés) pour utiliser ses ressources de manière durable et renouvelable.

Le diagnostic interne du CSTB revient donc à identifier les ressources stratégiques et les compétences clés

- Les ressources du CSTB :
  - matérielles : les équipements des laboratoires de recherches (ARIA, LEPS,...) ; 6 établissements et 6 filiales,
  - immatérielles : les brevets issus de sa recherche ; savoir-faire en expertise, les partenariats, humaines : 850 collaborateurs qualifiés,
  - financières : produits d'exploitation des activités (92.4 M€) qui permettent au CSTB de disposer de ressources propres.
-

- Les compétences :
  - en recherche,
  - en expertise,
  - en démarche qualité et
  - en communication « pédagogique » (diffusion du savoir).

Le savoir et le savoir-faire accumulés permettent de créer une vraie valeur perçue par les clients du CSTB. La compétence clé (ou distinctive) semble bien être le savoir issu de sa recherche, qui permet d'alimenter les autres métiers. D'où l'importance accordée au recrutement de chercheurs (annexe 7) et aux ressources stratégiques que représentent les équipements de laboratoires qui permettent cette recherche.

**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.**

Le partenariat entre le CSTB et le CERIB est un exemple de stratégie d'impartition, c'est à dire une politique de coopération entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires pour concrétiser des synergies latentes.

On acceptera également la réponse de stratégie d'alliance complémentaire.

La théorie des coûts de transaction, développée par Coase et Williamson permet d'expliquer en partie ce choix. Coase et Williamson justifient l'existence de la firme (caractérisée par la hiérarchie) par les coûts de transaction du marché. Dès lors, les organisations recherchent des arrangements institutionnels qui minimisent les coûts de transaction et les coûts de la firme. Williamson va montrer qu'en fonction de la spécificité des actifs, leur fréquence et l'incertitude, les organisations choisissent entre le marché, la firme ou des formes hybrides.

Le partenariat fait partie des formes hybrides entre le marché et la firme. L'intérêt de la collaboration est de permettre des synergies sans avoir l'incertitude du marché, et en évitant la rigidité d'une intégration.

Le partenariat permet aussi au CSTB de mobiliser des ressources et compétences non détenues en interne mais possédées par le CERIB. On peut ainsi envisager une forme d'apprentissage mutuel.

### Manager les conflits humains dans les organisations

#### Définitions attendues

##### Notion de conflit

Le conflit peut se définir comme une notion de **tension extrême**, entre plusieurs individus ou groupes d'individus, **naissant d'une incompatibilité totale ou partielle**, réelle ou perçue, entre leurs rôle, leurs buts, leurs objectifs, leurs intérêts.

##### Notion d'organisation

Les organisations peuvent être analysées comme une réponse au problème de l'action collective émaillée de nombreux conflits.

#### Problématique

Le management des conflits, dans un environnement instable et en perpétuelle mutation, constitue un important défi pour les organisations actuelles. Les conflits apparaissent souvent comme inéluctables dans les organisations ce qui nécessite un management adapté.

Comment le manager peut-il gérer les conflits ?

Comment éviter les conflits dans les organisations ?

Peut-on éviter les conflits dans les organisations ?

Les conflits sont-ils inévitables dans les organisations ?

Ou toute autre problématique adéquate

#### Quelques éléments de correction :

Les conflits sont multiples :

- **Les conflits intra personnels** : Conflit interne chez un individu. Par exemple, au CSTB, cela peut être le cas de salariés qui sont confrontés à une divergence entre leur conception de leur mission du service public et les missions effectivement assignées.

- **Les conflits interpersonnels** : Conflit entre des personnes. Par exemple, au CSTB, cela peut être le cas de salariés qui se sentent en compétition pour une promotion (conflit horizontal) ou alors un conflit entre un salarié et son supérieur (conflit vertical).

- **Les conflits intra groupes** : Conflit à l'intérieur d'un groupe. Par exemple, au CSTB, cela peut être des divergences fortes entre des chercheurs sur les objectifs et les programmes de recherches. **Les conflits intergroupes** : Conflit entre deux groupes. Par exemple au CSTB, cela peut être le cas d'un conflit entre les chercheurs et les auditeurs qualités.

Les sources de désaccords :

- les buts, objectifs, moyens, etc. (objectifs de rentabilité jugés trop élevés par les salariés)
- les rôles, les comportements réels ou attendus (ex : personnes surqualifiées)
- le pouvoir (ex : abus de pouvoir de la hiérarchie, harcèlement)
- des accords émotionnels, comportementaux
- incompatibilités des croyances (ex : valeurs)

Les moyens utiles pour manager les conflits.

- **Les conflits interpersonnels**

- Conflits politiques :
  - Faire converger les intérêts divergents à l'intérieur de la firme, vue comme « coalition politique » (Cyert et March) ;
  - Minimiser les zones d'incertitude (Crozier et Friedberg) ;
  - Réguler les jeux de pouvoir (Mintzberg).
- Les rôles du manager :
  - Négociateur : trouver des solutions pour sortir d'un conflit entre deux personnes qui n'arrivent pas à travailler ensemble, deux services concurrents, etc.
  - Répartiteur de ressources : allouer les budgets et moyens matériels et humains entre les différentes fonctions ou les différentes unités ;
  - Pouvoir disciplinaire : trancher un conflit, sanctionner, etc.

- **Les conflits sociaux (collectifs)**

- Prévenir les risques de conflits sociaux :
  - Dialogue social ;
  - Dispositifs d'alarme sociale (exemple : transports en commun).
- Solutionner :
  - La théorie du conflit constructif de Mary Parker Follett (résolution par l'intégration) ;
  - La négociation collective ;
  - Les voies légales : médiation, arbitrage, voie judiciaire.
- Bâtir et renforcer une culture d'entreprise pour une meilleure cohésion, un plus grand sentiment d'appartenance.

On peut rajouter :

- Les structures organisationnelles plates qui désamorcent les conflits en amont (à la différence des structures verticales) ;
- Les styles de management (Cf. Lewin, Likert ...) qui peuvent favoriser un bon climat social.
- Les théories sur l' (in)évitabilité des conflits
- Les techniques de négociation
- Tout autre élément pertinent.