

**100%
GRATUIT**

CORRIGÉS COMPTALIA DCG 2009

**CONSULTEZ AUSSI...****LE FESTIVAL COMPTALIA**
3 JUIN AU 8 JUILLET**3 ÉMISSIONS VIDÉO**
CONSACRÉES À L'ANALYSE DES SUJETS
ET CORRIGÉSUE 9 | INTRODUCTION À LA COMPTABILITÉ
UE 10 | COMPTABILITÉ APPROFONDIE
UE 5 | ÉCONOMIESUR **WWW.COMPTALIA.COM**

DANS VOTRE ESPACE MEMBRES

SESSION 2009**UE 7 - MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5**

Document autorisé : aucun

Le sujet se compose de 4 pages numérotées de 1/4 à 4/4

Document remis au candidat : le sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

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

Le sujet se présente sous la forme suivante :

Page de garde	page 1
DOSSIER 1 :	(12 points).....page 2
DOSSIER 2 :	(8 points).....page 2

*Le sujet comporte les annexes suivantes***DOSSIER1**

Annexe 1 - Présentation du groupe TOTAL	page 3
Annexe 2 - TOTAL : nouvelle technologie d'extraction du soufre.....	page 4
Annexe 3 - Erika : TOTAL indemnise les parties civiles.....	page 4
Annexe 4 - TOTAL : le résultat net ajusté approche les 14 milliards d'euros, en hausse de 14 %.....	page 5
Annexe 5 - Annonce des résultats de TOTAL : les réactions.....	page 5
Annexe 6 - Intérêt du groupe TOTAL pour le secteur nucléaire.....	page 6

Dossier 2

Annexe 7 - Le management d'équipe, source de créativité	Page 7
---	--------

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

A l'aide des annexes 1 à 6 et de vos connaissances tant théoriques que factuelles, répondez aux questions suivantes :

A - MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU GROUPE TOTAL

1. Le groupe Total est présenté comme un ensemble d'activités intégrées. Présentez les intérêts de l'intégration verticale.
2. Précisez :
 - a. les enjeux liés à la maîtrise des technologies de production et à leur évolution, pour le groupe pétrolier ;
 - b. les outils managériaux qu'il est possible de mettre en œuvre à cette fin.
3. Identifiez les menaces pesant sur les activités actuelles du groupe Total, dans le cadre d'une approche stratégique.
4. Le groupe Total envisage de développer une activité dans le domaine de l'énergie nucléaire. En justifiant votre réponse, indiquez à quel type de stratégie cela correspond. Précisez :
 - a. les atouts dont dispose le groupe Total pour réaliser cette opération stratégique
 - b. les barrières à l'entrée que l'entreprise devra contourner.

B - LE GROUPE TOTAL ET LES PARTIES PRENANTES

5. Après avoir défini la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, précisez quels domaines de gestion sont concernés, en illustrant votre propos d'exemples précis empruntés au groupe Total.
6. L'annonce des résultats pour l'année 2008 du groupe Total a mis en évidence la diversité des attentes des parties prenantes. Après avoir défini la notion de partie prenante, identifiez les principales parties prenantes du groupe Total et leurs attentes respectives.
7. Une partie des salariés de Total sont également actionnaires de cette société. Précisez les avantages de l'actionariat salarié pour l'entreprise.

Dossier 2

En vous appuyant sur vos connaissances factuelles et théoriques en management ainsi que sur le document joint en annexe 7, présentez un développement structuré sur le thème suivant :

Management des équipes de travail et dynamisation de l'organisation

Annexe 1

Présentation du groupe TOTAL

Source : www.total.com/

Résultante de deux rapprochements successifs - de Total avec la société pétrolière belge PetroFina, qui a donné naissance à Totalfina, puis de Totalfina avec Elf Aquitaine, qui a engendré TotalFinaElf - le Groupe, rebaptisé Total en mai 2003, est l'héritier de ce prestigieux passé pétrolier et gazier, dont l'origine remonte aux années 1920.

Un groupe multi-énergéticien de dimension mondiale

Quatrième groupe pétrolier intégré international coté dans le monde

Deuxième capitalisation boursière de la place de Paris et de la zone euro : 136,1 G€ au 31/12/2007

96 400 collaborateurs

Présent dans plus de 130 pays

Environ 540 000 actionnaires individuels français

Chiffre d'affaires 2007 : 158,7 milliards d'euros

Les activités de Total couvrent l'ensemble de la chaîne pétrolière et gazière. En outre, Total détient des participations dans les mines de charbon et la production d'électricité. Enfin, Total prépare l'avenir énergétique par son engagement dans le développement des énergies renouvelables (et notamment le solaire photovoltaïque, l'énergie marine) et des biocarburants de seconde génération.

Parmi les leaders dans chaque secteur d'activité : chiffres clés 2007

Amont :

Activités d'exploration et de production dans plus de 40 pays

Production de pétrole ou de gaz dans 30 pays

- Production : 2,39 millions de barils équivalent pétrole par jour

- Réserves prouvées : 10,4 milliards de barils équivalent pétrole (au 31/12/2007)

- Réserves prouvées et probables : 20 milliards de barils équivalent pétrole

Aval :

Premier raffineur-distributeur en Europe de l'Ouest, premier distributeur en Afrique.

- Capacité de raffinage : environ 2,6 millions de barils par jour

- Réseau de distribution : près de 16 500 stations-service

- Ventes de produits : environ 3,9 millions de barils par jour

- Marques : TOTAL, Elf, Elan, AS 24

Chimie : Total est l'un des plus grands producteurs intégrés au monde. Sa branche « Chimie » se classe parmi les leaders européens ou mondiaux sur chacun de ses marchés : pétrochimie et fertilisants, spécialités.

Nos responsabilités d'industriel

Par sa dimension internationale et ses activités dans les secteurs de l'énergie et de la chimie, Total est directement concerné par les questions relatives aux grands équilibres économiques, sociaux et environnementaux. Les principaux enjeux de nos responsabilités d'industriel sont les suivants : développer durablement notre offre énergétique, assurer la sécurité de nos opérations et limiter leur impact sur l'environnement, participer à la lutte contre le changement climatique, respecter et promouvoir les droits humains, respecter les communautés riveraines de nos installations et contribuer au développement des États hôtes.

Actionnariat

Majoritairement européen (67 %) avec, outre la France (31 %), trois composantes importantes au Royaume-Uni, en Belgique et en Allemagne ainsi qu'une présence forte d'investisseurs néerlandais, suisses et irlandais. Base solide d'actionnaires en Amérique du Nord (30 %).

Actionnaires institutionnels (88 %), salariés (4 %) et autres actionnaires individuels (8 %).

Total SA est une société anonyme de droit français, créée en France en mars 1924, cotée sur les places de Paris, Bruxelles, Londres et New-York.

Annexe 2

TOTAL : nouvelle technologie d'extraction du soufre

Source : <http://enews.techniques-ingenieur.fr/xg/newsletter/tecknoflash18/energies/total--nouvelletechnologie-d-extraction-du-soufrei307.html>

Total annonce ce jour une avancée importante dans le développement d'une technologie régénérable d'extraction et de récupération des dépôts de soufre en fond de puits intitulée « DSR » (Downhole Sulphur Recovery).

Aux termes d'un accord de développement et de commercialisation conclu entre Total et CrystaTech, entreprise texane spécialisée dans les technologies d'énergies propres, les deux entreprises travaillent conjointement à la mise au point d'une technologie régénérable d'extraction et de récupération en continu des dépôts de soufre dans les puits producteurs de gaz acides.

Total, qui participe étroitement à tous les stades du développement, est prêt pour la phase de démonstration du procédé sur une unité pilote.

Total prévoit d'utiliser cette technologie régénérable qui présente d'importants avantages économiques et environnementaux, pour l'exploitation de grandes réserves de gaz acides. En effet, les technologies existantes nécessitent soit l'arrêt de la production de gaz pendant l'injection des solvants à usage unique pour nettoyer les puits de production encombrés, soit l'injection de solvants non régénérables en continu, soit l'utilisation de procédés à régénération chimique.

La recherche et le développement de Total

La Recherche & Développement de Total a pour mission de faire constamment progresser tous les processus liés à l'énergie. Cela s'articule autour de quatre axes : la connaissance des ressources énergétiques pour optimiser leur développement, la fiabilité et l'efficacité énergétique des opérations, la compétitivité des produits et la maîtrise des enjeux environnementaux. Pour 2008, le budget d'investissement R&D de Total s'établit à un milliard de dollars. Le Groupe dispose de 22 centres de recherche à travers le monde qui regroupent plus de 4.000 chercheurs. Total a également noué plus de 600 partenariats avec des organismes spécifiques de recherche, des universités et des grands groupes industriels

Annexe 3

Erika : TOTAL indemnise les parties civiles

Source : www.total.com/press/pres~eases/cp-2008/080125-erika-indemnise-parties-civiles_14527.htm

Total décide de verser immédiatement et de manière irrévocable aux victimes de la pollution les indemnités fixées par le tribunal.

Le naufrage de l'Erika a été un traumatisme pour toutes les populations de la côte et, au-delà, pour l'ensemble de la population française, mais également pour le personnel de Total. Après plusieurs années, le procès a eu lieu et toutes les parties ont pu s'exprimer devant le Tribunal Correctionnel de Paris.

Le jugement rendu le 16 janvier 2008 prévoit que des indemnités soient versées aux victimes de la pollution de l'Erika. Le Groupe s'engage à verser aux parties civiles qui l'accepteront, les indemnités fixées par le tribunal. Une organisation est mise en place pour que les paiements soient immédiats et définitifs, quel que soit le résultat de l'appel.

Ces indemnités sont fixées globalement à 192 MF. Elles viendront compléter les dépenses de 200 M€ déjà prises en charge par le Groupe à la suite du naufrage, afin de participer au nettoyage des côtes, notamment dans les lieux les plus difficiles d'accès, procéder au pompage du fioul demeuré dans l'épave de l'Erika et assurer le retraitement de l'ensemble des déchets collectés sur les côtes.

Annexe 4

TOTAL : le résultat net ajusté approche les 14 milliards d'euros, en hausse de 14%

Source : www.latribune.fr/entreprises/industrie/energie-environnement/20090212trib000342943/total-le-resultat-net-ajuste-approche-les-14-milliardsdeuros-en-hausse-de-14.html

Jamais un groupe français n'a dégagé un tel bénéfice. Le résultat net part du groupe qui prend en compte l'effet prix sur la valeur des stocks recule à l'inverse de 20% à 10,6 milliards d'euros, le prix du baril ayant fortement reflué depuis son record de juillet. Les résultats du quatrième trimestre reculent en conséquence.

Total a dévoilé ce jeudi ses résultats 2008. Ils sont marqués par un bond de 14% du résultat net ajusté à 13,9 milliards d'euros, au dessus des attentes. Rapportés en dollars, monnaie de référence pour la vente de pétrole, il a progressé de 22% à 20,5 milliards de dollars. Le résultat net part du groupe qui prend en compte l'effet prix sur la valeur des stocks recule à l'inverse de 20% à 10,6 milliards d'euros, le prix du baril ayant fortement reflué depuis son record de juillet (plus de 147 dollars pour descendre autour des 40 dollars actuellement).

Ce reflux des prix du brut s'est fait particulièrement sentir au quatrième trimestre avec un recul de 8% du résultat net ajusté en euro à 2,9 milliards et de 16% libellé en dollar à 3,8 milliards.

Le chiffre d'affaires déjà publié est passé de 158,75 à 179,98 milliards d'euros dont 38,7 milliards au quatrième trimestre contre 43,18 milliards un an plus tôt.

Le groupe va proposer à l'assemblée générale de ses actionnaires une hausse de 10% du dividende par rapport à celui de 2008.

Commentant ces résultats dans le communiqué, le directeur général Christophe de Margerie souligne que "Total a investi plus de 18 milliards de dollars en 2008, en hausse substantielle par rapport à 2007, pour continuer à préparer le long terme."

A propos de l'année qui vient de commencer, il indique : "Total aborde 2009 confiant dans sa capacité à traverser une crise économique majeure sans remettre en cause sa capacité d'investissement et son développement pour le long terme. Total est déterminé à maintenir une stratégie équilibrée de croissance pour le bénéfice de ses collaborateurs, ses actionnaires et toutes ses autres parties prenantes."

Christophe de Margerie a indiqué lors de la conférence de presse tenue ce jeudi pour expliquer ces résultats, que dans le capital de Total, le fonds souverain chinois dont l'entrée avait été annoncée en avril 2008, a "légèrement augmenté sa participation" et est "plus que bienvenu" pour l'augmenter encore, la direction du groupe français s'étant fixé un objectif de 3% à 4%. Il s'agirait selon la presse de la State Administration of Foreign Exchange.

Annexe 5

Annnonce des résultats de TOTAL : les réactions

Source : www.lepoint.fr/actualites-economie/reactions-que-faire-des-milliards-de-total/916/0/316430

Parisot (Medef) : "Une formidable nouvelle"

La présidente du Medef se réjouit de l'annonce du bénéfice record du groupe pétrolier Total, à 13,9 milliards d'euros pour l'année 2008, assurant que c'est une nouvelle "formidable" dans le contexte actuel de crise.

UFC-Que Choisir : "Un grand déséquilibre choquant du secteur pétrolier"

L'association de consommateurs pense que ce bénéfice traduit "une nouvelle fois le grand déséquilibre choquant du secteur pétrolier". L'année 2008 aura été "douloureuse pour le pouvoir d'achat de nombreux consommateurs" et "extrêmement profitable pour les pétroliers". L'association de consommateurs demande notamment à Total de "faire un effort sur le raffinage" en investissant plus. Elle réclame aussi "une taxe exceptionnelle" pour notamment aider "le pouvoir d'achat des ménages les plus modestes" et relancer "le chèque transport".

Annexe 6

Intérêt du groupe TOTAL pour le secteur nucléaire

Source : http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ce-n-est-pas-la-fin-du-petrole_532557.html

Christophe de Margerie¹, imprime sa marque en confirmant l'intérêt du 5e groupe pétrolier mondial pour le secteur nucléaire.

Dans un entretien publié par le Financial Times du 5 février, il indique qu'"un jour, nous participerons certainement à cette aventure". Pourquoi ce choix ? Parce que "nous ne considérons pas seulement l'énergie comme notre business mais aussi comme une responsabilité vis-à-vis des consommateurs", répond-t-il. Et parce que les réserves de pétrole et de gaz, contrôlées à plus de 80 % par les États producteurs et leurs compagnies nationales, sont difficilement accessibles aux "majors" internationales.

Que peut faire Total dans un secteur dominé par les groupes exploitant des centrales (EDF, E.ON ...) et les fabricants de réacteurs nucléaires (Framatome-Siemens, General Electric, Toshiba-Westinghouse ...) ? Il ne détient que 1 % du capital du groupe français Areva et M. Desmarest² a toujours assuré qu'il n'a pas l'intention de monter dans le capital du numéro un mondial du nucléaire à la faveur d'une ouverture de son capital. Il n'en est toutefois pas moins administrateur du groupe dirigé par Anne Lauvergeon.

AU-DELÀ DU PÉTROLE

Rompue aux investissements dans l'amont pétrolier, le groupe pourrait investir dans les mines d'uranium. Il pourrait aussi se lancer dans l'exploitation de centrales nucléaires. La réflexion des experts de Total est ancienne, mais encore à un stade préliminaire, souligne une de ses porte-parole.

La compagnie a déjà étudié la possibilité de faire construire une centrale au Canada, dans la province de l'Alberta, pour fournir l'énergie nécessaire à l'extraction des sables bitumineux de ses gisements dans la région de l'Athabasca en remplacement du gaz devenu très coûteux. Des études ont été récemment relancées par les autorités canadiennes.

Total accumule les bénéfices [...] et dispose des moyens de sa diversification. Comme la plupart de ses rivaux, le groupe se développe dans les énergies renouvelables, notamment l'éolien. Mais M. de Margerie pense que ces énergies "vertes" ne représenteront qu'une part limitée du "mixte énergétique" des compagnies et des pays dans les années à venir.

Dans le monde très secret des grands pétroliers, le nouveau patron de Total tranche par son franc-parler. S'il croit aux promesses des percées technologiques pour repousser toujours plus loin les contraintes physiques de l'extraction des hydrocarbures, il juge bien audacieux ceux qui pensent que l'on pourra pousser la production pétrolière jusqu'à 120 000 000 barils par jour (contre 85 000 000 actuellement), comme l'Agence internationale de l'énergie (AIE).

Les grandes compagnies comme ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Chevron ou BP (acronyme de beyond petroleum, au-delà du pétrole) pensent déjà à un futur plus ou moins proche où la production et le raffinage de l'or noir ne sera plus le cœur de leur métier. Total est de ces groupes à la recherche de nouveaux horizons énergétiques.

Les pétroliers doivent donc avoir une vision politico-stratégique du futur, pas seulement économique. L'avenir est plein d'incertitudes. En 2020-2030, les hydrocarbures seront plus difficiles d'accès et plus coûteux à extraire. Les géologues de Total estiment qu'au rythme actuel de la consommation, le pic de production pourrait être atteint dans les années 2020.

De plus, le regain de nationalisme pétrolier consécutif à la remontée des cours de l'or noir ne peut qu'exacerber les craintes sur une éventuelle rupture des approvisionnements énergétiques. En difficultés au Venezuela, en Bolivie et en Russie, Total est bien placé pour le savoir.

Les mines d'uranium sont moins concentrées dans les zones à risques. Selon l'Agence de l'énergie nucléaire (dépendant de l'OCDE), "les ressources sont suffisamment abondantes pour soutenir la croissance" de cette énergie.

Mais peu de "majors" s'y intéressent, publiquement du moins. ExxonMobil a une division en sommeil depuis des années. C'est le géant russe Gazprom qui semble le plus entreprenant. Le Kremlin est en train de constituer un holding public capable de vendre la technologie et le savoir-faire russes à tous les pays qui ont un programme nucléaire civil ambitieux, notamment la Chine et l'Inde.

¹ Directeur général depuis 2007

² Président directeur général de 1995 à 2007

Annexe 7

Le management d'équipe, source de créativité

Après avoir réduit les coûts et amélioré les process, les entreprises se retrouvent confrontées à la nécessité de croissance, et l'impératif d'innovation revient au premier plan de leurs préoccupations, tant dans les produits que dans les activités ou les modes opératoires. Si l'occurrence de l'innovation semble parfois mystérieuse, il est clair qu'elle intervient dans un contexte humain avec des personnes, des équipes et des organisations qui savent rompre avec l'habitude, la procédure, la répétition du passé pour s'ouvrir à de la nouveauté. Il y aurait même un paradoxe entre l'innovation et l'essence même des organisations modernes, qui cherchent à standardiser, à répéter, à reproduire avec efficience.

Parmi tous les facteurs favorables à cette innovation, on pense évidemment aux personnalités originales de ces professionnels créatifs dotés d'une grande flexibilité et d'une grande ouverture. Le talent de ces personnalités serait de savoir intégrer l'originalité de leurs approches dans les contraintes d'une organisation pour les rendre opérationnelles et efficaces. Certaines entreprises sont délibérément à la recherche de ces personnalités hors du commun. Cela peut souvent s'avérer vain, et parfois infructueux. Dans une étude sur les « cc stars » de la finance, on s'est aperçu que ces génies innovants et efficaces voyaient leur efficacité baisser considérablement quand ils changeaient d'entreprise, après avoir été chassés par un concurrent. En fait, en recherchant les stars ou les professionnels hors pair, on a souvent tendance à surestimer leur talent comme facteur de succès et à sous-estimer combien leurs équipes, les organisations, les modes de travail en commun permettaient à ce talent de s'épanouir dans l'entreprise précédente.

En effet, l'innovation dans l'entreprise est un phénomène collectif. Le développement des organisations par projets, des équipes transversales ou de toutes sortes d'équipes pluridisciplinaires attachées à un problème en témoigne. La complexité des problèmes contraint à combiner différentes compétences et à les faire « produire » de l'innovation ensemble. Cela pose donc la question concrète du management de proximité de ces équipes. Dans quelle mesure le management au quotidien peut-il la favoriser ou, au contraire, l'empêcher ? Par management de proximité, il faut entendre cet encadrement concret et quotidien du travail des équipes.

En faisant travailler des managers sur le type de management qu'ils trouvaient favorable à l'innovation dans les équipes, plusieurs caractéristiques fortes sont apparues. La première concerne l'attitude par rapport aux règles, aux procédures ou aux process. Une attitude trop rigide, une application sans discernement de ces règles sont considérées comme inhibantes pour le processus d'innovation. Cela mérite d'être souligné à l'heure où l'on n'en finit pas de documenter et de figer tous les process. Certaines entreprises ont fait l'expérience des effets pervers de modes opératoires tellement documentés qu'ils découragent toute innovation. La deuxième concerne la qualité des relations de travail entre les membres de l'équipe et avec le manager : des relations faites d'ouverture et d'écoute dans le respect des rôles de chacun sembleraient favoriser l'innovation. C'est important de le souligner à l'heure où la pression sur le temps et les résultats, d'une part, la revendication universelle pour plus d'autonomie, d'autre part, conduisent à parfois fuir ces relations humaines qui font l'expérience quotidienne du travail. Enfin, il y aurait l'attitude exemplaire du manager vis-à-vis de l'innovation, de l'expérimentation ou de la nouveauté et sa capacité à valoriser ce qui y concourt.

Deux niveaux de réponse semblent donc s'imposer à un management de proximité favorable à l'innovation. Le premier tient aux managers eux-mêmes et à leur mode de management. Le second concerne le contexte de l'exercice de leur activité de management.

Dans des secteurs d'activité où l'innovation est importante, où l'on fonctionne beaucoup par projets, Leavitt et Lipman-Blumen développent leur notion du « hot group », typique des organisations où l'on rassemble des compétences complémentaires pour mener à bien un projet. Ces groupes de professionnels ne correspondent pas à l'image traditionnelle de l'équipe fusionnelle qui a servi de référence pendant des décennies. Au contraire, les membres de ces groupes n'ont généralement pas l'esprit d'équipe ; individualistes focalisés sur leur tâche, ils y trouvent un accomplissement très personnel. Manager l'innovation revient alors à faire fonctionner efficacement ensemble ces individualistes, et cela requiert quatre compétences principales.

Premièrement, il faut de la tolérance au chaos et à l'ambiguïté. Celui pour qui le management, c'est donner des ordres immédiatement exécutés, suivre les procédures à la lettre et supposer que chacun fait de même sera forcément très malheureux dans des situations où la flexibilité, la souplesse et l'ouverture rendent les modes opératoires incertains quel que soit l'enjeu de la production à réaliser.

Deuxièmement, le manager doit centrer son management sur le processus social de l'équipe plutôt que sur la tâche. Cette séparation entre processus technique et social est classique dans le management : manager, c'est s'assurer que l'objectif est atteint, et la tâche réalisée ; c'est aussi veiller aux relations au sein du groupe pour que les personnes puissent efficacement interagir et coordonner leurs activités. C'est à ce processus social que doivent s'attacher les leaders de « hot groups » en étant attentifs aux relations, à la communication, à la résolution des conflits ou au moral de chacun dans le groupe. Cela représente une véritable difficulté, puisque le système de valeurs et les compétences de beaucoup de managers se situent plutôt au niveau de la réalisation de la tâche : c'est d'ailleurs pour cela qu'ils ont été promus managers ...

Troisièmement, les managers doivent être « pro- », c'est-à-dire protecteurs et promoteurs du groupe vis-à-vis de l'extérieur. Si les membres d'un « hot group » ne perçoivent généralement pas les apports d'un manager pour leur travail quotidien, ils lui imputent, en revanche, tout ce qui pourrait entraver leur travail. La sécurité et la reconnaissance sont des éléments importants de la qualité de travail du groupe.

Quatrièmement, on précise que manager dans ces conditions est aussi un art dramatique. Les auteurs suggèrent par là qu'il ne suffit pas d'avoir de l'autorité, voire de la légitimité personnelle. Il est insuffisant tout autant de ne faire appel pour manager qu'aux règles de l'entreprise, aux délégations de responsabilité, aux définitions de fonctions ou aux contours des procédures établies. Manager consiste à utiliser une large palette de compétences comportant la capacité de négociation, de compromis, de séduction, voire d'intimidation. C'est la personne dans toutes ses composantes qui est engagée dans l'exercice de cette mission. [...]

Source : Les Echos, 08/06/2006 -Maurice Thévenet.

**INSCRIPTION
TOUTE L'ANNÉE
DÉMARRAGE
SOUS 48 H**



CONSULTEZ
NOTRE DOCUMENTATION
SUR NOTRE SITE

COMPTALIA FORMATION

**Préparations aux DCG - DSCG
Formations en Comptabilité, Gestion de la paye,
Spécialisation IFRS... en ligne.**

- › Formation complète - sur mesure - à votre rythme
- › Cours en ligne + supports papier + cours-vidéo
- › Assistance permanente de vos formateurs
- › Devoirs corrigés - séances de cours en direct sur Internet

ET TELLEMENT PLUS SUR

www.comptalia.com



COMPTALIA TV

La chaîne du savoir comptable.

- › Cours-vidéo à la demande pour tout le programme DCG et DSCG
- › Cours-vidéo sur l'utilisation des logiciels comptables
- › Magazines d'information professionnelle : l'actualité Fiscale, Sociale, Juridique, Comptable, IFRS...

ALLEZ-VOIR SUR

www.comptalia.tv



UNE QUESTION ?

- Comment finaliser mon DCG ou mon DSCG ?
- Quelle formation professionnelle pour mon projet ?
- Comment fonctionnent les formations Comptalia via Internet ?
- Mes frais de formation peuvent-ils être pris en charge ?
- ...

NOS CONSEILLERS VOUS RENSEIGNENT AU

N°Vert 0 800 COMPTA

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE
SOIT **0 800 266 782**

Proposition de corrigé

Remarque préalable :

Le corrigé proposé par Comptalia est plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve.

A titre pédagogique le corrigé comporte donc des rappels de cours, non exigés dans le traitement du sujet.

Dossier 1

A - MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU GROUPE TOTAL

1. Le groupe Total est présenté comme un ensemble d'activités intégrées. Présentez les intérêts de l'intégration verticale.

Total comme la grande majorité des groupes pétroliers est très intégré du « puits à la pompe » Toutes les étapes amont et aval de la filière pétrole gaz sont donc intégrées par le groupe :

- prospection des gisements pétroliers et gaziers, (charbon aussi)
- extraction du brut et du gaz,
- raffinage du brut,
- activités de pétrochimie à partir des différents produits issus du raffinage,
- Distribution des produits,
- production d'électricité (à partir de centrales thermiques utilisant le pétrole)

A noter l'absence des activités transport entre les lieux d'extraction et de raffinage et les lieux de distribution (tankers et pipelines), comme l'a montré l'affaire de l'Erika.

Diversification dans les énergies renouvelables (éolien, solaire, marines) et les bio carburants.

L'intégration verticale qui se définit comme le regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation (amont et aval). L'intégration des activités peut se substituer aux anciennes transactions marchandes entre la firme et ses clients ou ses fournisseurs. Désormais, après intégration, il s'agit transactions internes à l'entreprise. On caractérise aussi cette stratégie d'intégration en disant que la firme internalise des activités nouvelles auparavant et éventuellement réalisées à l'extérieur par d'autres entreprises. L'intégration verticale peut être fermée ou ouverte, complète ou modulée.

Les avantages recherchés dans l'intégration peuvent être financiers (**amélioration de la rentabilité** des capitaux et intégration de l'ensemble des marges intermédiaires). Mais, ils sont aussi de nature industrielle :

- l'intégration verticale a souvent pour objectif de réaliser **des économies sur les coûts** antérieurement supportés lors des transactions marchandes : coûts de collecte de l'information sur les marchés, coûts de transaction et coûts d'agence, coûts de fonctionnement de l'appareil commercial nécessaire, coûts des emballages et des stocks intermédiaires, coûts de distribution et d'approvisionnement... L'entreprise a aussi la possibilité de pratiquer des prix de cession interne, ce qui peut être très intéressant dans le cadre d'activités multinationales supportant une fiscalité différente (TVA, impôt sur les bénéfices, droits de douane..);
- l'intégration verticale rend possible **la rationalisation de l'organisation** par le rapprochement géographique des installations, l'harmonisation des plannings de production, l'utilisation d'installations communes et la réduction du nombre d'étapes productives ;
- par ailleurs, elle permet de garantir **la sécurité des approvisionnements et des débouchés**, notamment en cas de pénurie ou de mévente, en rendant la firme indépendante des aléas du marché et des stratégies des anciens clients ou fournisseurs dont l'activité est désormais intégrée. Cela permet notamment de **maîtriser la qualité sur l'ensemble de la chaîne de valeur** ainsi que les délais d'approvisionnement ;
- l'intégration des activités amont ou aval peut être aussi une réponse à un **pouvoir de négociation** jugé insupportable, **des fournisseurs ou des clients.** ;

- Enfin, par le contrôle des stades amont et aval du cycle d'exploitation, l'entreprise a la possibilité de dresser vis-à-vis de ses concurrents des **barrières à l'entrée** (ex. : se réserver un monopole d'approvisionnement en matières ou en composants essentiels). Elle exerce ainsi des **effets d'éviction** (en rendant impossible l'accès au marché) ou des effets de domination (en rendant coûteux l'accès au marché par l'imposition de prix ou de marges commerciales majorés).

Il est à noter que si les intérêts de l'intégration verticale sont nombreux et variés, cette stratégie est porteuse de risques et d'inconvénients très importants qui font qu'elle est de plus en plus souvent abandonnée, hormis dans des activités spécifiques comme le secteur pétrolier.

2. Précisez : les enjeux liés à la maîtrise des technologies de production et à leur évolution, pour le groupe pétrolier

Les enjeux liés à la maîtrise des technologies de production sont de différentes natures, mais d'une manière générale permettent de doter l'entreprise d'**avantages concurrentiels durables** en renforçant sa **compétitivité prix et hors-prix**. Les technologies de production permettent parfois de mieux **maîtriser les coûts** et parfois d'**innover** en termes de produits. Cela conduit donc les firmes qui maîtrisent le mieux leurs technologies, à **accroître leur position concurrentielle, à augmenter leurs parts de marché et leur chiffre d'affaires, à améliorer la rentabilité**, et parfois à **se diversifier**

Les technologies du groupe Total, concernent essentiellement l'exploration (détection de nouveaux gisements, l'extraction du pétrole et du gaz (notamment en eau profonde, sous la glace ou encore des sables bitumeux), le raffinage et les processus de transformation chimique.

Dans le domaine de l'exploration, l'amélioration des technologies permet d'augmenter les réserves exploitables et sont donc gages de pérennité de l'entreprise.

Dans le domaine de l'exploitation, la maîtrise et l'évolution technologique permet d'augmenter les capacités de production et de faire baisser les coûts de l'extraction.

Dans le domaine du raffinage et de la chimie pétrolière, la maîtrise technologique permet de développer de nouveaux produits (carburants, solvants, peintures, vernis, bitumes...) et de mieux maîtriser les coûts.

La maîtrise des technologies de production des énergies alternatives renouvelables (photovoltaïque, éolien, énergie marine et biocarburants) vont permettre dans un premier temps la diversification d'activités et à terme la reconversion stratégique du groupe, après l'épuisement des réserves d'énergie fossile.

2. Précisez les outils managériaux qu'il est possible de mettre en œuvre à cette fin

Pour maîtriser au mieux les technologies de production et développer celles du futur de nombreux moyens sont à la disposition des entreprises, ce sont ceux liés au processus d'innovation de procédés. Nous pouvons citer notamment :

- En interne :
 - o **le benchmark** (observation des meilleures pratiques des concurrents), et le suivi de la recherche scientifique
 - o - la mise en place de **structures de recherche et de développement** et le recrutement de chercheurs et d'ingénieurs (Total compte 22 centres de recherche dans le monde et plus de 4 000 chercheurs et engage un budget d'1 milliard de \$; annexe 2),
 - o l'exploitation **du learning by doing** (la démarche d'amélioration continue des processus productifs à force de les utiliser) ;
- En externe :
- **le co-développement** de nouvelles technologies avec des structures de recherche, des concurrents ou des partenaires (partenariat Total- CrystaTech, dans la technologie DSR ; développement de plus de 600 partenariats ; annexe 2),
- **l'acquisition de technologies par l'achat de brevets** (comme dans les énergies renouvelables), voire **l'acquisition ou la participation significative au capital** d'entreprises développant les technologies convoitées (montée en puissance dans le capital d'Areva ; annexe 6).

3. Identifiez les menaces pesant sur les activités actuelles du groupe Total, dans le cadre d'une approche stratégique

Les menaces pesant sur les activités stratégiques sont liées au développement de tendances dans l'environnement global et sectoriel de l'entreprise.

En ce qui concerne, l'environnement global (ou contextuel), les sous-environnements macro-économiques, géopolitiques et environnementaux semblent les plus inquiétants pour Total :

- **au niveau macroéconomique, le ralentissement de l'activité économique** lié à la récession mondiale, entraîne la baisse de la demande d'énergie, l'effondrement du prix du brut (qui est passé en quelques mois de 150\$ le baril à 30 \$), et la baisse sensible (- 8%) du résultat net du groupe (Annexe 4). De même **les variations très importantes du dollar** (sa baisse) a des répercussions importantes sur les résultats du groupe ;
- **au niveau géopolitique, les approvisionnements en produits pétroliers** sont localisés dans des pays à forte tension comme le Moyen orient, l'Afrique ou utilisés comme arme politique par certains Etats comme la Russie (avec l'Ukraine) ou le Venezuela du Président Chavez. Cette incertitude et d'une manière générale le contrôle de plus en plus étroit par les pays producteurs de leurs réserves est une menace sérieuse sur l'activité des pétroliers ;
- **au niveau environnemental**, les menaces semblent multiples. Tout d'abord, l'activité pétrolière est une activité polluante (au niveau de l'extraction, du transport et du raffinage). Les pétroliers doivent donc limiter leurs rejets polluants et si possible anticiper leur durcissement. De plus, l'activité est très risquée (explosion des sites de raffinage, des complexes pétrochimiques, catastrophes liées au transport par tanker ; catastrophe de l'Erika, annexe 5). Enfin, la consommation de pétrole est très polluante, puisque la combustion des énergies non renouvelables est essentielle dans les mécanismes du réchauffement climatiques. Ainsi, la législation sur l'évolution des carburants, de leur rendement énergétique est de plus en plus exigeante et cette tendance est appelée à s'amplifier.

En ce qui concerne l'environnement sectoriel, nous pouvons utiliser le modèle des 5 forces concurrentielles, proposé par M. Porter :

- Les menaces liées **au pouvoir de négociation des fournisseurs** - les fournisseurs sont pour l'essentiel les pays détenant les réserves pétrolières, qui comme nous l'avons vu à l'occasion de l'analyse de l'environnement géopolitique représente une forte menace, qui nécessite une grande diversité de l'exploitation (40 pays pour Total ; annexe 1 .
- **Les clients**, ne représentent pas de menace particulière.
- **Les nouveaux entrants** ; cette menace peut être illustrée par l'essor de nouvelles compagnies russes, latino américaines au niveau international, originaires des pays producteurs et possédant de ce point de vue un avantage concurrentiel sur les compagnies comme Total.
- **Les produits de substitution**, sont **les énergies renouvelables**, dont la part ne pourra jamais être à la hauteur de celle du pétrole, ce sont aussi **les bio carburants** et enfin **l'énergie nucléaire**. Tous ces substituts ne le sont que partiellement. Néanmoins Total a commencé à produire de l'énergie renouvelable et compte prendre pied dans l'énergie nucléaire.
- Au niveau de **la rivalité directe, entre concurrents**, on peut remarquer la concentration des acteurs dans le secteur pétrolier, qui s'est réalisé à l'occasion de méga fusions au cours de la décennie 90 et 2000. Total est aujourd'hui le quatrième groupe pétrolier au niveau mondial et n'a pas à craindre particulièrement ses rivaux. Toutefois, une nouvelle vague de concentration obligerait le groupe à suivre.

4. Le groupe Total envisage de développer une activité dans le domaine de l'énergie nucléaire. En justifiant votre réponse, indiquez à quel type de stratégie cela correspond.

Précisez :

- a. **les atouts dont dispose le groupe Total pour réaliser cette opération stratégique**
- b. **les barrières à l'entrée que l'entreprise devra contourner.**

Pour répondre aux menaces pesant sur son activité principale à savoir l'exploitation de ressources pétrolières, le groupe Total a envisagé d'aborder les activités nucléaires. Ainsi, le groupe prévoit d'investir dans les mines d'uranium, d'exploiter des centrales nucléaires et de maintenir sa participation dans Areva (Leader mondial de l'énergie nucléaire, le groupe est le seul acteur présent dans l'ensemble des activités industrielles du secteur).

Cette stratégie correspond pour un groupe spécialisé dans la production et la distribution d'énergie, d'une diversification de proximité. En effet, le nucléaire n'est qu'une technologie permettant de fabriquer de l'électricité pour la vendre, ce que fait déjà le groupe Total, et ce que font les clients du groupe (pour les centrales thermiques). Il s'agit donc d'une diversification technologique pour produire et distribuer de l'énergie. Cela peut s'apparenter à une stratégie de filière, le groupe glissant de plus en plus vers le métier de producteur / distributeur d'énergie, à la place de celui de producteur/distributeur de produits pétrolier et gazier.

Pour cela, le groupe possède une connaissance certaine du métier de l'énergie, il connaît aussi les contraintes de l'exploitation des mines et a déjà un pied dans la société Areva, dont il occupe un siège au conseil d'administration. Il possède enfin les ressources financières pour se doter des installations et des équipements nécessaires à l'exploitation de cette nouvelle source d'énergie.

Les barrières à l'entrée sont de plusieurs natures, elles peuvent être :

- Liées à la taille : taille critique minimum, masse de capitaux nécessaires, intégration verticale incontournable (comme dans l'industrie pétrolière), réseau de distribution ;
- Liées à l'expérience, au savoir-faire, aux compétences spécifiques, à la maîtrise d'une technologie originale ;
- Liées à une protection juridique, comme un brevet ou une réglementation nationale protectionniste ;
- Liées à l'image, la notoriété ou à une marque puissante.

Dans le cas de l'entrée de Total dans l'activité de l'énergie nucléaire, les compétences, l'expérience et la masse des capitaux nécessaires semblent être déterminants. Un partenariat avec Areva, le recours à des fournisseurs pour la livraison de centrales nucléaires et l'abondance des ressources financières peuvent permettre au groupe de surmonter ces barrières à l'entrée.

B - LE GROUPE TOTAL ET LES PARTIES PRENANTES

5. Après avoir défini la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, précisez quels domaines de gestion sont concernés, en illustrant votre propos d'exemples précis empruntés au groupe Total.

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent **les préoccupations sociales, environnementales, et économiques** dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

La RSE résulte de demandes de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

La RSE est la déclinaison pour l'entreprise des concepts **de développement durable**, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de **ses parties prenantes**.

La RSE chez Total implique beaucoup de domaines de gestion de l'entreprise dont :

- **La Gestion des Ressources Humaines** : respect des droits minimum des salariés dans le monde entier. Promouvoir l'égalité homme femme, l'intégration des minorités, des handicapés...
- **La gestion des approvisionnements** : assurer la sécurité des approvisionnements ; la catastrophe de l'Erika est là pour le rappeler.
- **La gestion de la qualité des process** ; industriel de raffinage, d'extraction, pour en limiter le caractère polluant.
- **La gestion de l'innovation et de la R&D**, pour limiter le caractère polluant des carburants, développer et promouvoir les énergies renouvelables et propres.
- Au niveau de la **gestion des localisations**, Total doit respecter l'intégrité des pays hôtes, partager équitablement les produits de son activité et participer au développement local.
- Enfin, **la gestion des risques** est très impliquée dans la RSE, que ces risques concernent les catastrophes industrielles ou bien encore les dégâts écologiques provoqués directement et indirectement par l'activité du groupe

6. L'annonce des résultats pour l'année 2008 du groupe Total a mis en évidence la diversité des attentes des parties prenantes. Après avoir défini la notion de partie prenante, identifiez les principales parties prenantes du groupe Total et leurs attentes respectives.

Une partie prenante (*stakeholder* en anglais qui s'oppose à la gouvernance pour le seul compte des *shareholders*, les actionnaires) est un acteur individuel ou collectif, interne ou externe à l'entreprise et concerné par une décision, une action ou un projet émanant de celle-ci.

On distingue :

- les parties prenantes primaires qui ont une relation formelle, officielle ou contractuelle avec le groupe. Ce sont les clients, les fournisseurs, les actionnaires, l'État... (Ces parties prenantes affectent directement l'entreprise)
- et les parties prenantes secondaires, sans lien juridique ou économique, avec l'entreprise. On trouvera dans cette catégorie, les groupes de pressions défendant des causes humanitaires, écologiques... Elles influent sur le comportement de l'entreprise de façon indirecte, en informant, incitant les parties prenantes primaires à agir.

Les principales parties prenantes concernées par l'annonce des résultats 2008 sont :

- **les actionnaires**, dont l'attente est la valorisation du titre et le niveau du dividende. Ils ont été particulièrement satisfaits à l'annonce du bénéfice record de 2008 et d'une augmentation de 10% du dividende par action
- **Les consommateurs et leurs représentants** (UFC-Que choisir) qui réclame des produits de qualité vendus à un prix acceptable. La répercussion de l'augmentation du prix du brut sur les prix à la pompe maintient cette partie prenante dans le mécontentement.
- **Le personnel**, actionnaire du groupe, et intéressé par sa bonne santé financière et la vigueur des investissements qui ne peuvent se traduire que par une un développement de l'emploi, est particulièrement satisfait dans ses attentes (avant l'annonce d'un plan de licenciement sur une activité très spécialisée).
- Enfin, **un groupe de pression**, le MEDEF, qui en tant qu'organisation patronale, attend de bons résultats des entreprises.

7. Une partie des salariés de Total sont également actionnaires de cette société. Précisez les avantages de l'actionnariat salarié pour l'entreprise.

Pour une entreprise, l'actionnariat de ses salariés présente plusieurs avantages. Tout d'abord l'actionnariat salarié permet la motivation des personnels qui deviennent directement intéressés à la performance de l'entreprise. C'est ensuite un mode de rémunération alternatif (bien que nécessairement marginal) qui coûte relativement moins cher que du salaire et de la prime. Ce mode de rémunération permet une meilleure fidélisation du personnel. Marginalement, l'actionnariat salarié permet l'augmentation des fonds propres. Enfin, l'actionnariat salarié est assimilable dans certains cas à une arme anti OPA : lorsque cet actionnariat est important, il est de nature à empêcher les OPA hostiles, les salariés ayant plus d'intérêt dans l'entreprise que les actionnaires extérieurs.

DOSSIER 2

En vous appuyant sur vos connaissances factuelles et théoriques en management ainsi que sur le document joint en annexe 7, présentez un développement structuré sur le thème suivant : **Management des équipes de travail et dynamisation de l'organisation**

Avertissement : le développement demandé à partir du document de l'annexe 7, peut avoir des contenus, voire une architecture très différente. Les éléments proposés dans le plan détaillé suivant ne sont donc qu'une illustration des solutions possibles. Il intègre les connaissances que le jury de correction estime importantes pour traiter le sujet.

Introduction

Accroche : les organisations doivent évoluer rapidement, sous la pression des changements rapides au niveau technologique et en général au niveau des environnements d'affaires.

Le management est en première ligne dans ces problématiques du changement

Définition du management : gérer les moyens (manager des tâches ?) ou diriger les hommes ; dans ce cas diriger des individus ou animer et dynamiser des groupes et des équipes ? De plus en plus, la dernière conception semble s'imposer.

Définition des équipes de travail : les équipes de travail sont toutes les formes de collectif nécessaires à la réalisation des missions et des activités. Ces groupes peuvent être permanents (un atelier, un service...) ou éphémère (un groupe de projet, par exemple)

La dynamisation de l'organisation : fait référence à l'action de permettre le changement, de faire évoluer l'entreprise (en particulier), en fonction des changements internes et externes qui la secoue et ce dans une perspective de performance.

La question qui se pose : Pourquoi est-il important de manager les groupes dans l'entreprise et comment peut-on le faire ?

Présentation du plan :

Partie I : la nécessité du travail en groupe ou en équipe et donc l'obligation de leur management

Partie II : Comment manager efficacement les équipes

Développement

Partie I : la nécessité du travail en groupe ou en équipe et donc l'obligation de leur management

Les grands facteurs clés de succès des organisations nécessitent la mobilisation collective, c'est le cas notamment de l'innovation, de la qualité, de la productivité. D'autre part la nécessité du changement est plus facilement réalisable par les collectifs que par les individus.

A - L'importance du groupe face à l'impératif de l'innovation (analyse du document fourni)

- L'innovation est le plus souvent un phénomène collectif (organisation par projet, brainstorming...).
- Elle est affaire de confiance et doit être intégrée dans la culture de l'organisation.
- La solidité de la direction des équipes, vient se substituer à des règles et des pratiques organisationnelles nécessairement floues et lâches (si elles sont rigides, elles sont incompatibles avec l'innovation).
- Elle nécessite donc le management du collectif, avant celui des individus. C'est l'avènement du management de proximité.

B - L'impératif de la qualité et de la productivité rend nécessaire de s'adresser au groupe

- La démarche qualité (qualité totale ; TQC est une démarche transversale) qui nécessite l'adhésion et la participation de tous. Le management de la qualité se fait en direction des collectifs de travail.
- La productivité, au-delà de la performance des individus est affaire de climat et d'ambiance des groupes de travail comme E. Mayo l'a montré lors de l'expérience d'Hawthorne. La productivité du groupe de travail augmente car le groupe se sent considéré et que l'ambiance de travail et les relations professionnelles s'améliorent.

C – L'impératif de la rapidité du changement

- L'entreprise du XXI^{ème} siècle est contrainte de s'adapter en permanence, d'évoluer de manière incrémentale ou par rupture, sous peine d'être condamnée à la défaillance. Le progrès scientifique, technique et technologique est au centre de cette nécessité (exemple des bouleversements engendrés par les TIC).
- Or, on rencontre moins de résistance au changement dans les groupes que pour les individus. Rensis Likert dans son travail sur le management des groupes a montré cela. La nécessité de conformité des individus au groupe, fait taire les craintes individuelles liées au changement.

Maintenant que nous avons démontré la nécessité pour le management moderne de s'appuyer sur le levier du groupe, il s'agit de présenter les principales caractéristiques de ce mode de management.

Partie II : Comment manager efficacement les équipes

Il s'agit d'inventer un management adapté au groupe et particulièrement aux groupes éphémères et transversaux qui animent l'entreprise contemporaine (les groupes de projet). Dans ce cas on ne peut compter sur la socialisation des individus qui se connaissent faiblement et qui sont le plus souvent porteurs d'une spécialité et d'individualisme.

Ce nouveau management repose sur de nouvelles règles, mais aussi sur des traits de personnalité particuliers des managers.

A – Les nouvelles méthodes du management des équipes

Quelques règles simples du management des groupes sont présentées dans le texte de M. Thévenet.

1. Se centrer sur le processus social plutôt que sur la tâche (Blake et mouton et la grille managériale)
 - Se concentrer sur la communication, les interrelations, le moral individuel, les conflits, les interactions et l'intensité des relations, étudier la sociologie du groupe.
2. Protéger et promouvoir le groupe vis-à-vis de l'extérieur
 - Le manager doit protéger, défendre le groupe de l'extérieur pour en renforcer la cohérence interne
 - Par rapport au reste de l'organisation ou aux autres organisations, le manager doit assurer la promotion du groupe et de ses missions. Les théories de la Direction, ont développé cette fonction du manager, ambassadeur, représentant du groupe à l'extérieur
 - Cela contribue à satisfaire certains besoins essentiels de la pyramide de Maslow comme les besoins de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance).

B - Le profil psychologique du « bon » manager d'équipe

Le nouveau management des groupes doit s'appuyer sur des personnalités de manager différentes de celle requises par le management des tâches ou même des individus.

- Le manager doit faire preuve d'une tolérance au chaos et à l'ambiguïté. Les processus d'innovation, comme nous l'avons vu sont incompatibles avec la présence de règles et de procédures rigides. Leur absence à pour corollaire d'insuffler un certain flou dans le fonctionnement de l'organisation. Ce désordre de surface doit être compatible avec le fonctionnement psychologique du manager.
- il doit attacher moins d'importance immédiate aux objectifs atteints qu'au bon fonctionnement du groupe. C'est parfois une véritable révolution culturelle pour des managers qui ont été nommés pour leur capacité à atteindre des objectifs. Le manager est alors et avant tout un homme de communication.

- Si comme l'affirmait H. Mintzberg le management est un art qui ne s'apprend pas à l'école, le management réussi des groupes suppose que le leader soit en capacité d'utiliser tous les styles de direction, à mobiliser en fonction des individus et des situations, un peu à l'image de l'acteur en fonction des différents rôles qu'il est amené à jouer.
- - Selon le document, il doit tour à tour savoir jouer : le négociateur – l'homme de compromis – le séducteur – être capable d'intimidation.
- Ce manager idéal devient un melting pot de tous les styles de leadership.

Conclusion

Rappel des conclusions partielles :

- sur la nécessité de manager les groupes par rapport aux évolutions touchant les entreprises.
- sur les nouveaux principes de ce management et les qualités personnelles des managers.

Ouverture du sujet :

Cette nécessité identifiée et ressentie par les entreprises va-t-elle être partagée par les hommes :

- par les managers « traditionnels » dont les pratiques professionnelles sont radicalement modifiées. (résistance au changement ?)
- par les sujets du management, devenus trop individualistes pour pouvoir collaborer efficacement à des groupes, qui plus est éphémère.
- De même le comportement pas toujours socialement responsable des firmes, par le développement de la précarité de l'emploi, par la multiplication des plans de licenciement, ne va-t-il pas fondamentalement à l'encontre du fonctionnement des groupes si nécessaires aux processus d'innovation ?