

## SESSION 2009

## UE 7 - MANAGEMENT

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

Document autorisé : aucun

---

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 de deux dossiers indépendants*

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

---

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

**DOSSIER 1**

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 STRATEGIQUE DU GROUPE TOTAL**

1. Le groupe Total est présenté comme un ensemble d'activités intégrées.  
Présentez les intérêts de l'intégration verticale.
2. Précisez :
  - les enjeux liés à la maîtrise des technologies de production et à leur évolution, pour le groupe pétrolier ;
  - 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 :
  - les atouts dont dispose le groupe Total pour réaliser cette opération stratégique
  - 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'actionnariat 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/](http://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/technoflash18/energies/total--nouvelle-technologie-d-extraction-du-soufre/307.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/fr/press/press\\_releases/cp-2008/080125-erika-indemnise-parties-civiles\\_14527.htm](http://www.total.com/fr/press/press_releases/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 M€. 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-milliards-deuros-en-hausse-de-14.html](http://www.latribune.fr/entreprises/industrie/energie-environnement/20090212trib000342943/total-le-resultat-net-ajuste-approche-les-14-milliards-deuros-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](http://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](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ce-n-est-pas-la-fin-du-petrole_532557.html)

Christophe de Margerie <sup>1</sup>, 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. Desmarest<sup>2</sup> 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**

Rompant 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.

---

<sup>1</sup> Directeur général depuis 2007

<sup>2</sup> 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 efficacité.

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 « 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.*