

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**Rappel

L'intégration verticale désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval.

L'intégration vers l'amont consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière.

L'intégration vers l'aval consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière.

Les avantages de l'intégration verticale :

- Contrôle de tous les maillons de la chaîne de valeur (au sens de Porter) et capture des marges correspondantes (notamment, économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises recourant au marché pour la réalisation d'une prestation).
- Constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval). Total contrôle des activités qui vont de l'extraction du pétrole (amont) jusqu'à la distribution du carburant aux clients (aval).
- Création de barrières à l'entrée à l'égard de concurrents potentiels. Maîtrise des technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication. Le groupe Total maîtrise les technologies relatives à la détection, l'extraction, le raffinage et la distribution de pétrole.

2. Précisez :**a - Les enjeux liés à la maîtrise des technologies de production et à leur évolution pour le groupe pétrolier**

Rappel, définition du terme technologie : « application concrète de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit »

Les enjeux :

- La technologie peut être un moyen de préserver et de développer un avantage concurrentiel. Les différentes activités du groupe Total (exploration, extraction, raffinage, transport, distribution du pétrole) nécessitent une maîtrise parfaite de technologies spécifiques et complexes afin d'atteindre des objectifs élevés en matière de qualité et de sécurité. Le groupe Total doit faire évoluer son patrimoine technologique afin de répondre ou anticiper les innovations des concurrents, mais aussi de s'adapter ou anticiper les nouvelles exigences de la part des clients et/ou des pouvoirs publics (par exemple en matière de protection de l'environnement). Exemple (annexe 2) : nouvelle technologie d'extraction du soufre.

- La maîtrise des technologies de production pour assurer la pérennité de l'entreprise (faire face au déclin des réserves « traditionnelles ») ; cela nécessite le développement de technologies innovantes permettant d'exploiter de nouvelles ressources en hydrocarbures (gisements en eaux très profondes, exploitation des schistes bitumineux).

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

La veille technologique, le management des connaissances, la gestion des brevets...

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

Les menaces sont d'ordre (*analyse PESTEL*) :

- politique : au niveau national (évolution de la réglementation et/ou de la fiscalité) et au niveau international (risque de nationalisation et conséquences relatives au contexte de certains pays tels que l'Iran) ;
- économique : le pic de production se rapprochant ou étant déjà passé, les hydrocarbures seront de plus en plus difficiles d'accès et plus coûteux à extraire ; le groupe Total doit anticiper la "fin du pétrole" ;
- social : mauvaise image de marque (licenciements, comportement de Total dans certains pays pauvres) ;
- technologique : évolution permanente des technologies ;
- écologiques : pollutions et réchauffement climatique ;
- légal : encadrement et restriction des activités polluantes.

4. Le groupe Total envisage de développer une activité dans le domaine de l'énergie nucléaire

a - En justifiant votre réponse, indiquez à quel type de stratégie cela correspond.

Type de stratégie

Le choix de développer une activité dans le domaine de l'énergie nucléaire correspond à une stratégie de diversification. Il s'agit d'une diversification liée (concentrique) : entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine afin d'y trouver un relais de croissance que ses activités traditionnelles ne peuvent lui apporter, ceci en s'appuyant sur certaines compétences technologiques et commerciales déjà bien maîtrisées.

Justification

L'activité relative à l'exploitation du pétrole arrive à maturité, le groupe Total en développant une activité dans le secteur du nucléaire se positionne sur une activité en phase de croissance.

b - Les atouts dont dispose le groupe Total pour réaliser cette opération stratégique

La diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre. Total dispose pour cela des atouts suivants

- ressources financières importantes ;
- compétences communes aux deux activités ;
- capacités à manœuvrer dans une filière et une arène stratégique
- réseaux relationnels dans la sphère politique au niveau national et international...

c - les barrières à l'entrée que l'entreprise devra contourner.

Rappel, définition des barrières à l'entrée : facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place dans une industrie.

Barrières à l'entrée que Total devra contourner :

Le groupe Total devra surmonter trois grandes catégories de barrières à l'entrée :

- des barrières économiques : économies d'échelle, intensité capitalistique nécessaires pour se développer dans ce secteur
- barrières commerciales : accès au réseau de distribution, réputation face à de grands groupes déjà solidement implantés sur le secteur de l'énergie nucléaire (exploitants de centrales, fabricants de réacteurs nucléaires)
- barrières de ressources et de compétences : technologie, ressources rares, expérience (aucune expérience du groupe Total dans ce secteur si ce n'est à travers sa participation de 1 % dans Areva)

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 elle concerne en illustrant votre propos d'exemples précis empruntés au groupe Total.

Définition : les entreprises doivent intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques de leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes. A rapprocher des notions de développement durable et d'éthique.

Domaines de gestion concernés :

- * Stratégique : développement des activités relatives aux énergies renouvelables (protection de l'environnement)
- * Recherche-développement : développement de produits moins polluants (limitation du soufre etc.)
- * Approvisionnement : prise en compte des attentes des pouvoirs publics et des populations locales des pays dans lesquels est implanté TOTAL
- * Production : amélioration de la sécurité des installations (ex : réduire le risque d'accident tel que celui d'AZF)
- * Gestion des ressources humaines : rémunérations et conditions de travail respectueuses de la dignité des personnes

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.

Définition : tout groupe ou catégorie de personnes concernées par les décisions de l'entreprise et dont les intérêts sont pris en compte, d'une façon ou d'une autre, dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. En anglais *stakeholder*, à distinguer de *shareholder* : actionnaire.

Principales parties prenantes et leurs attentes :

Actionnaires	Les décisions stratégiques de la direction doivent assurer la pérennité du groupe Les actionnaires suivent de près l'évolution du niveau du dividende versé ainsi que l'évolution de la valeur du groupe.
Salariés	Les salariés sont concernés par la politique d'emploi de l'entreprise Les salariés sont très sensibles à la politique de rémunération de l'entreprise
Clients	Les clients attendent de l'entreprise un certain niveau de qualité du produit ou du service mais aussi une baisse du prix (exemple : prix des carburants)
Associations de consommateurs	Attente qui porte sur l'utilisation du profit du groupe Total Demande porte sur des investissements supplémentaires et la mise en place d'une taxe exceptionnelle
Pouvoirs publics	Attente qui peut porter sur la politique d'investissement de l'entreprise, sur sa politique de prix.
Ensemble de la société	Préoccupations environnementales et sociales

7. Une partie des salariés de Total sont également actionnaires de cette société.

Précisez les avantages de l'actionnariat salarié pour l'entreprise

- arme anti-OPA
- participation des salariés à la prise de décision
- moyen d'implication des salariés
- amélioration du climat social
- amélioration du capital-image de l'entreprise...

DOSSIER 2

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

Management des équipes de travail et dynamisation de l'organisation

Plusieurs axes de réflexion sont envisageables autour d'un management des équipes de travail favorable à la dynamisation de l'organisation :

- rôle et comportement du manager
- structure organisationnelle adoptée (et en particulier degré d'autonomie des groupes au sein de l'organisation, existence de groupes de projets...)
- outils de motivation d'un groupe de travail
- place de la culture.

Base de connaissances :

• **Définitions :**

- « Management des équipes » = conduite de groupes et de projets, gestion des relations interpersonnelles et des conflits, définition des rôles et des statuts
- « Dynamisation » = capacité à faire évoluer l'entreprise, à obtenir une plus grande adhésion des salariés aux changements souhaités

• **L'existence des groupes au sein de toute organisation.**

- Groupes formels : groupes fonctionnels (équipes de travail : caractéristiques), groupes temporaires (groupes de projet), groupes d'intérêt (syndicats, club sportif...).
- Groupes informels

• **Les approches théoriques.**

- L'existence de groupes est considérée comme néfaste par l'Ecole classique : il s'agit d'éviter qu'ils aient une influence : travail prescrit, aucune autonomie, rôle prédominant de la hiérarchie : le contrôle du travail, primauté du respect des règles et des procédures (TAYLOR – M. WEBER)
- L'existence de relations de groupe informelles est mise en évidence par E. MAYO. Elles ont une influence forte sur le comportement des individus.
- La dynamique de groupe présentée par K. LEWIN

Les équipes de travail semi-autonomes comme facteur d'optimisation du système socio-technique selon EMERY & TRIST.

- Le toyotisme avec l'organisation du travail en équipes polyvalentes et le principe d'entraide mutuelle.
- Les groupes comme systèmes d'action concrets des individus-acteurs dans l'organisation (M. CROZIER) : lieux dans lesquels agissent les individus, ils constituent le cadre de leur mobilisation dans les jeux de pouvoir.
- Les styles de leadership de K. LEWIN : autocratique – démocratique – laissez-faire ou styles de management de R. LIKERT : autoritaire – consultatif – participatif ou le management du travail en équipe selon la grille managériale de BLAKE & MOUTON.
- La conception de l'homme au travail : Théorie X et théorie Y de Mac GREGOR.

• **Les groupes influencent le comportement de l'individu, et en particulier sa motivation au travail.**

➤ Importance de la motivation au travail pour l'efficacité de l'organisation :

- facteur de dynamisation : En raison de la complexification et de l'instabilité de l'environnement technico-économique, les facteurs de performance d'une organisation sont liés à sa créativité, sa réactivité, à sa capacité d'être à l'écoute du client. Or, ces qualités ne se commandent pas. Elles se mobilisent et nécessitent des individus motivés.
- facteur d'allègement de la structure par la mise en œuvre de l'auto-contrôle, ce qui permet de diminuer les coûts d'organisation.

➤ La dynamique de groupe : influence du groupe sur le comportement des individus qui le composent.

Les groupes produisent des normes de comportement et de jugement auxquelles les individus vont se conformer.

Condition : existence d'interactions positives entre les membres du groupe qui vont créer de la cohésion dans le groupe.

Trois facteurs de cohésion du groupe :

- Le type d'activité menée par le groupe qui doit nécessiter de la coopération et de la solidarité entre les membres du groupe.
- L'identification des individus au groupe : différence, au niveau de l'individu, entre groupe d'appartenance et groupe de référence ; l'individu a tendance à adopter les normes de comportement du groupe auquel il s'identifie.
- La nature des relations interpersonnelles dans le groupe : aspect affectif, compétences et affinités communes.
- Appel au coaching d'équipe pour accroître la cohésion et le dynamisme des équipes. Celles-ci sont nécessaires à l'amélioration de la performance dans un monde de plus en plus compétitif.
 - L'existence d'équipes de travail permet de donner aux individus une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail. Elle rend également l'individu responsable face aux autres membres de l'équipe. Autonomie et responsabilité sont des facteurs de satisfaction selon HERZBERG et donc de motivation de l'individu.
 - En valorisant l'entraide, le groupe permet de renforcer la confiance que l'individu a en lui : une des conditions du processus de motivation (l'expectation dans la théorie V.I.E).
 - Le groupe est un facteur d'implication de l'individu au travail : implication affinitaire, implication fusionnelle (en voie de marginalisation).

- **Le rôle des groupes dans l'innovation : les groupes de projet.**

- « L'innovation est un phénomène collectif » (*cf texte de M. Thévenet*)
- Ils réunissent de façon temporaire des individus de différents horizons et de compétences diverses. Cela est nécessaire en raison de la complexité des problèmes à résoudre.
- Ils permettent d'avoir une vision globale des problèmes qui se posent à l'entreprise ou des projets à développer.
- Leur constitution permet à l'organisation d'être réactive face à l'évolution de son environnement, au problème qui se pose à elle ou à l'opportunité qui apparaît. Elle permet de contourner « l'essence même des organisations modernes, qui cherchent à standardiser, à répéter, à reproduire avec efficience ».
- Le bon fonctionnement de ces groupes de projet est déterminant pour l'innovation car ce sont « les équipes, les organisations, les modes de travail en commun » qui permettent aux talents individuels de s'épanouir.
- La nature plus ou moins innovante de l'activité déterminera le type de structures organisationnelles mis en place:
 - soit une base fonctionnelle sur laquelle se créent, selon les besoins, des groupes de projet transversaux : structure matricielle Fonctions / Projets,
 - soit une structure par projet dans laquelle toutes les activités sont organisées autour des projets à réaliser et que l'on trouve dans les entreprises totalement orientées vers le client et les besoins à satisfaire (adhocratie ou organisation innovante de MINTZBERG).

- **Rôle des groupes informels :**

- lieux de communication, de partage des connaissances et des expériences, de diffusion des valeurs de l'organisation (culture de l'entreprise).
- d'où, création au sein de l'organisation de « passerelles » permettant à des individus de spécialité différente de se retrouver : salle de repos...

- **Conditions de mise en œuvre d'une dynamique de groupe dans les équipes de travail.**

- Une taille de l'équipe restreinte
- Un accord sur les buts entre les membres de l'équipe, ce qui suppose débats et recherche de consensus
- Une organisation cohérente des interactions entre les membres des groupes avec :
 - . une définition précise des normes, des rôles et des statuts afin d'éviter les conflits liés à l'incompatibilité des rôles
 - . un partage équitable du travail
- Le développement de la communication et de l'entraide au sein du groupe.
- La mise en place d'un système de récompenses sur la base de critères collectifs.

- **Rôle du manager d'équipe fondamental : l'importance du leadership.**

➤ Le leadership désigne l'influence qu'a un leader sur le groupe. Le manager d'équipe doit être le leader du groupe

➤ Rôles divers :

- développer certains des facteurs de cohésion de l'équipe (accord sur les buts, définition des normes et des rôles, partage équitable du travail, facilitation de la communication et de l'entraide au sein de l'équipe).

- créer une dynamique de groupe positive c'est-à-dire qui influence le comportement des individus dans le sens désiré par l'organisation.

- favoriser la production d'innovation par les groupes de projet. (*cf. texte de M. Thévenet*)

Importance du style de leadership ou de management c'est-à-dire du mode d'exercice de l'autorité.

➤ Il influe fortement la qualité des relations avec les subordonnés et l'ambiance de travail dans un contexte

- d'une nécessaire mobilisation des énergies individuelles permettant la réactivité face à un environnement complexe et en constante mutation ;

- d'élévation des qualifications des salariés qui s'accompagne d'une demande d'une plus large autonomie dans le travail et d'une moindre acceptation de l'autorité hiérarchique. La crédibilité du manager n'est donc pas acquise du seul fait de son statut.

➤ Leadership démocratique (K. LEWIN), management participatif (R. LIKERT), management du travail en équipe (grille managériale de BLAKE & MOUTON)

➤ Conditions du leadership :

- Au niveau du leader : il doit être doté d'un pouvoir formel donné par un statut et un rôle et de qualités personnelles.

Cela suppose des compétences non seulement techniques mais aussi relationnelles. (*article de M. Thévenet*)

Le leader doit savoir communiquer : il doit pouvoir donner une vision positive et mobilisatrice de la réalité et donner du sens à l'action commune.

Le leader doit savoir déléguer son pouvoir et s'appuyer sur les compétences des membres de son équipe.

Cela suppose une personnalité peu attachée aux valeurs d'ordre et d'autorité, qui n'hésite pas à faire confiance à ses subordonnés et qui réagit positivement face à l'incertitude et au risque et face à l'innovation. Dans les groupes de projet, ces qualités du management sont indispensables pour favoriser l'innovation, comme le souligne Maurice Thévenet.

- Au niveau des subordonnés : ils doivent avoir des compétences et du goût pour les initiatives et les responsabilités (théorie Y de MAC GREGOR).

- Au niveau de l'organisation : l'exercice du leadership sera facilité s'il existe une culture qui permette de donner du sens aux actions conduites et qui développe les valeurs d'initiative, de responsabilité, de solidarité et d'entraide.

Références possibles aux qualités du leader selon BENNIS : vision, partage de la vision, capacités à rassurer, le rapport à soi.

Le leadership a un effet considérable sur la cohésion de l'équipe, sur son fonctionnement, sur sa performance. Soutenu par la culture de l'entreprise, il fait de l'équipe de travail un groupe à forte identité collective, reposant sur le partage des valeurs et, en cela, contribue largement à la dynamisation de l'organisation.