

Illustrations supplémentaires chapitre 4

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 5.1 : Sir Rocco Forte, Granada et la « Dame de Glace »

Les gestionnaires de fonds de pension sont devenus des acteurs extrêmement puissants, capables d'influer fortement sur l'avenir des entreprises. Les conséquences de leurs décisions lors des OPA en constituent parfois une démonstration éclatante.

En 2001, Sir Rocco Forte avait réussi à compenser le terrible coup reçu en 1996, lorsque l'OPA lancée par son concurrent Granada lui avait fait perdre le contrôle de son empire familial, alors évalué à plus de 6 milliards d'euros et comprenant 800 hôtels, 1000 restaurants et 100 000 employés. Cinq ans plus tard, grâce à une mise de fonds de près de 500 millions d'euros, il était propriétaire de RF Hôtels, un groupe comprenant 6 établissements de grand luxe de par le monde. Rocco Forte avait retenu trois grandes leçons de l'OPA de 1996 : (1) détenir seulement 8 % des actions ne suffit pas à se protéger d'une OPA hostile ; (2) mieux vaut se financer au travers de prêts bancaires qu'en utilisant le marché boursier ; (3) les gestionnaires de fonds de pension ont le pouvoir de faire et défaire les entreprises et de décider du destin de leurs dirigeants.

En 1996, c'est Carol Galley, vice-présidente et gestionnaire principale du fonds d'investissement Mercury Asset Management (MAM), qui avait mis à terre l'empire Forte. Les journaux populaires britanniques l'avaient surnommée la *Dame de Glace*, en la présentant comme la femme la plus puissante du Royaume-Uni. Elle contrôlait en effet plus de 900 fonds de pension britanniques. Alors que Rocco Forte était une grande figure des affaires au Royaume-Uni, Carole Galley lui avait froidement annoncé qu'elle était favorable à l'OPA de 5,3 milliards d'euros lancée sur son entreprise par Granada. MAM, qui détenait alors 14,6 % du capital de Forte, avait ainsi voté pour la prise de contrôle par Granada. Ce choix avait emporté la décision des autres actionnaires.

Sir Rocco fut anéanti, mais Carol Galley n'éprouva pas la moindre compassion. Elle avait juste fait ce pourquoi elle était payée, en tant que responsable de la maximisation de la rentabilité des capitaux investis dans Forte par les actionnaires des fonds de pension.

Alors que traditionnellement les gestionnaires des fonds de pension étaient restés discrets, à peine visibles dans le vaste monde de la finance, tout cela avait changé après le *Big Bang* de la Bourse de Londres dans les années 1980. Les ploutocrates des fonds de pension sortirent alors de l'ombre. Ils étaient depuis lors considérés comme des acteurs déterminants dans la *chaîne de gouvernement* et surtout comme les prédateurs les plus impitoyables de la jungle des affaires.

Source : Sunday Times, 21 avril 1996 et 28 janvier 2001.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En vous référant au schéma 5.2, déterminez pour chacun des acteurs de la chaîne de gouvernance :
 - (a) Les avantages et inconvénients de l'OPA
 - (b) La tendance à encourager ou à craindre l'OPA
2. Quel est votre propre opinion sur les avantages et les dangers du pouvoir des gestionnaires de fonds d'investissement ?

3. Quels sont les inconvénients liés à la décision de financer une entreprises par recours à des prêts bancaires plutôt que par introduction sur le marché boursier (vous pouvez vous référer à la section 5.2.5 du texte).

Illustration 5.4 : Faut-il réglementer Internet

Si les organisations estiment que leur seule obligation consiste à maximiser le profit de leurs actionnaires, leurs actes peuvent entraîner des évolutions réglementaires.

Le formidable développement d'Internet fut largement lié au fait qu'à ses débuts, le réseau mondial constituait une zone de liberté, indépendante de toute réglementation. C'est en 2000 que les gouvernements commencèrent à fixer les limites légales de cette liberté en réglementant le droit à transmettre l'information. En France, les tribunaux exigèrent que Yahoo! empêche les internautes d'accéder à des sites néo-nazis. Au Royaume-Uni, une loi permit à la police d'intercepter les e-mails des suspects. La Corée du Sud interdit l'accès aux sites de jeux d'argent. Les États-Unis exigèrent que les écoles et les bibliothèques recevant des subventions fédérales installent des logiciels interdisant la diffusion sur le réseau de contenus « pouvant choquer la jeunesse ». L'Union européenne autorisa les consommateurs à poursuivre en justice des sites Internet situés dans leur propre pays. La plupart de ces réglementations avaient pour objectif d'éradiquer certaines pratiques sur Internet, telles que la pornographie infantile.

Certains observateurs protestèrent contre cette dérive réglementaire, affirmant que puisque Internet s'affranchissait des frontières géographiques, il devait également échapper aux lois locales. Étant donné que les entreprises et les individus pouvaient implanter leurs sites dans le pays de leur choix, les systèmes légaux se retrouvaient en concurrence. Les États-Unis hébergeaient ainsi la plupart des sites au contenu controversé, la constitution américaine garantissant une totale liberté d'expression.

Les gouvernements ne restèrent cependant pas impuissants face à ce type de comportements. Ils disposaient en effet de plusieurs outils puissants, comme le filtrage des fournisseurs d'accès ou des passerelles internationales. Dans certains pays tels que la Birmanie, la réglementation était encore plus simple : l'accès à des sites Internet non autorisés était passible de longues peines de prison. L'approche la plus prometteuse, du point de vue des gouvernements, était malgré tout l'action concertée. Le Conseil de l'Europe – qui rassemblait 41 pays – proposa un projet de traité international contre le cybercrime, qui incluait des sujets tels que les droits d'auteur et la fiscalité. De même, en mai 2002, les ministres des finances de l'Union européenne conclurent un accord prévoyant que les achats sur Internet de logiciels, de services informatiques et de services culturels, artistiques, sportifs, scientifiques ou éducatifs, ainsi que de services d'information ou de diffusion – comme les films à la demande – devraient être assujettis à la TVA européenne quand ils seraient consommés sur le territoire européen. Les États-Unis menacèrent immédiatement de porter l'affaire devant l'Organisation Mondiale du Commerce, jugeant les nouvelles règles européennes discriminatoires vis-à-vis des entreprises américaines et redoutant la multiplication des formalités.

La bataille pour la liberté sur Internet était loin d'être achevée. Les différentes parties en présence tentant d'utiliser les innovations technologiques à leur avantage, la victoire était particulièrement incertaine.

Sources : adapté de The Economist, 13 janvier 2001, pp.25-27.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. Supposez que vous fondiez une entreprise de vente en ligne sur Internet. Quelles implications pratiques peuvent découler du fait que vous adoptiez l'une ou l'autre des quatre positions éthiques présentées dans le schéma 5.7 ?
2. Quelles seraient les implications pour les gouvernements et les régulateurs si la plupart des entreprises adoptaient l'une ou l'autre de ces positions éthiques ?
3. Comment les comportements des entreprises et des gouvernements peuvent-ils affecter les internautes ?

Illustration 5.5 : Les fusions transmanches

Les cultures nationales peuvent gêner le succès des fusions transfrontalières.

Étant issues de cultures nationales différentes, les entreprises françaises et les entreprises britanniques n'ont pas la même approche des affaires. Si les managers ne prennent pas en compte ces différences, les opérations de fusion peuvent déboucher sur de cuisants échecs.

La première différence réside dans l'attitude par rapport aux liens entre secteur public et secteur privé. Au début des années 2000, la France comptait encore bien plus d'entreprises nationalisées que le Royaume-Uni. De plus, la carrière des meilleurs diplômés des plus prestigieuses grandes écoles françaises est marquée par un va-et-vient entre public et privé, alors qu'au Royaume-Uni la fonction publique et l'entreprise constituent deux orientations professionnelles nettement distinctes.

Les managers britanniques sont focalisés sur la notion de création de valeur pour les actionnaires, alors que leurs homologues français adoptent généralement une position plus équilibrée à l'égard des différentes parties prenantes. Cette différence d'attitude se retrouve dans les réglementations : alors qu'au Royaume-Uni les banques sont parmi les premiers créanciers dédommagés en cas de faillite, en France la procédure de redressement judiciaire prévoit que les intérêts des salariés passent avant ceux des banquiers.

L'impact de la culture nationale se retrouve également dans la manière dont les entreprises fonctionnent au quotidien. Lorsqu'il faut prendre une décision, les Français s'appuient sur des approches rationnelles et analytiques, alors que les Britanniques ont tendance à se comporter de manière plus directe en faisant confiance à leur instinct. En France, les réunions consistent essentiellement à entériner ce qui a déjà été décidé par le chef, alors que les Britanniques assistent aux réunions afin d'influer sur les décisions. La participation aux réunions reflète ces différences : il y a beaucoup de participants en France, puisqu'il s'agit avant tout d'un processus de communication et d'éducation, alors qu'au Royaume-Uni, seuls ceux qui ont le « droit » d'influencer les décisions sont conviés aux réunions.

Dans les cas de fusions entre Français et Britanniques, une des questions les plus épineuses est celle du langage utilisé dans la nouvelle entité. L'anglais est considéré comme la langue des affaires, mais son utilisation donne aux Britanniques un avantage quotidien considérable. De fait, les Français ont tendance à utiliser le français dès qu'ils en ont l'occasion, y compris lors des réunions.

La question des nominations aux postes de direction est tout aussi complexe. La solution la plus souvent adoptée consiste à respecter une stricte parité entre Français et Britanniques. Il s'agit cependant d'une considération avant tout politique qui ne résiste généralement pas longtemps aux impératifs manageriaux.

*Source : adapté de A. Senter, « Cross Channel culture club », *Management Today*, février 1999, pp. 73-5.*

Questions

1. Imaginez que vous travaillez pour une entreprise britannique sur le point de fusionner avec une entreprise française. Rédigez un court rapport à l'attention de votre directeur afin de répertorier les chocs culturels potentiels et la manière de les prévenir ou de les gérer.
2. Même question, mais cette fois vous travaillez pour l'entreprise française.
3. Pensez-vous que les droits des banquiers doivent passer avant ceux des salariés (comme c'est le cas au Royaume-Uni) ?
4. Quelles pourraient être les conséquences sur la stratégie des entreprises françaises si la loi sur les faillites était alignée sur le droit britannique ?

Illustration 5.7 : Les buts d'une organisation

De plus en plus d'organisations trouvent utile de rendre publique une déclaration de leurs buts, qui incorpore généralement plusieurs niveaux de détail.

Peu de temps avant sa fusion avec l'Allemand MBB dans Eurocopter, la Division Hélicoptères (DH) de Aerospatiale chercha à exprimer ses buts essentiels. Afin de refléter fidèlement les aspirations et les attentes collectives des 4 500 employés de la DH, alors leader mondial du marché des hélicoptères civils et héritière d'une riche tradition d'innovation (premier hélicoptère à turbine, premières pales en composites, etc.), une démarche participative fut mise en place au travers de groupes de réflexion dont les conclusions furent rassemblées et synthétisées par la Direction des Ressources Humaines.

Depuis la fin de la guerre froide, le marché mondial des hélicoptères s'était essentiellement orienté vers des appareils civils. Dans ces conditions, le raffinement technologique de la DH, indispensable dans les grands programmes militaires, n'était plus tout à fait en phase avec les attentes des clients, avant tout attentifs au prix, au service, aux délais et à la fiabilité.

La mission

« Les véhicules à voilure tournante et les systèmes associés »

Les valeurs

- « Privilégier la compétence »
- « La liberté d'entreprendre »
- « L'innovation permanente »
- « La qualité des relations »
- « La croissance »

L'intention stratégique

- « Être leader mondial »
- « Multiplier notre chiffre d'affaires par trois en 10 ans »

Les objectifs

- « Satisfaire et fidéliser nos clients »
- « La maîtrise de nos partenariats »
- « La valorisation du potentiel humain »
- « L'innovation dans tous les secteurs de l'entreprise »

Source : *Division Hélicoptères de Aerospatiale.*

Questions

1. Quelle est l'utilité de cette déclaration en ce qui concerne l'élaboration et le déploiement de la stratégie de la Division Hélicoptères ? Afin de répondre à cette question, vérifiez que vous prenez bien en compte chacun des niveaux de cette déclaration et identifiez :
 - (a) ce que la Division Hélicoptères entend accomplir
 - (b) ce que selon vous elle accomplit effectivement
 - (c) ce qu'il convient d'améliorer
2. Selon vous, dans quelle mesure ces différents niveaux de buts sont-ils cohérents les uns avec les autres ?