

Attentes et intentions

Illustrations des précédentes éditions

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).

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 indécise.

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 ?

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 managériaux.

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 ?

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

- « Etre 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

Selon vous, dans quelle mesure ces différents niveaux de buts sont-ils cohérents les uns avec les autres ?

Les actionnaires prennent le pouvoir

Les dirigeants d'entreprises ont été accusés de poursuivre leurs propres intérêts plutôt que celui des actionnaires. Cependant, dans certaines entreprises, les actionnaires ont décidé de réagir.

La fronde chez Eurotunnel

En avril 2004, à l'issue d'une assemblée générale particulièrement houleuse à laquelle participèrent 5 000 actionnaires (2 000 selon la police), une coalition de petits actionnaires de Eurotunnel prit le pouvoir en évinçant la direction existante. Furieux d'avoir vu le cours de l'action s'effondrer de 90 % en dix ans, les petits porteurs votèrent massivement pour un trio quelque peu hétéroclite, composé de l'homme d'affaires controversé Nicolas Miguet, de Jacques Maillot (l'ancien dirigeant du tour-opérateur Nouvelles Frontières) et de Joseph Gouranton, le représentant de l'ADACTE (association de défense des petits actionnaires d'Eurotunnel). C'était la première fois en France que des actionnaires individuels renversaient la direction d'une grande entreprise cotée sans le soutien de puissants investisseurs institutionnels. Cependant, en dépit d'un plan drastique de réduction des coûts, la rentabilité de Eurotunnel restait plus que fragile et au bout de quelques mois, des conflits éclatèrent au sein de la nouvelle équipe dirigeante.

La rémunération des dirigeants de GSK

En mai 2003, le conseil d'administration du laboratoire pharmaceutique GlaxoSmithKline (GSK) fut mis en minorité lors de l'assemblée générale des actionnaires, qui rejeta les recommandations du comité des rémunérations. La révolte fut déclenchée par des investisseurs institutionnels, qui s'opposaient à plusieurs aspects de la rémunération des dirigeants, notamment le « parachute doré » versé au directeur général, Jean-Pierre Garnier. L'accord prévoyait en effet qu'il recevrait à son départ une prime de 30 millions d'euros, y compris dans le cas où il serait contraint à la démission du fait de performances insuffisantes. Le président de GSK, sir Christopher Hogg, accepta de recourir à un avis indépendant et extérieur afin de vérifier si les rémunérations demandées étaient ou non en phase avec les pratiques communément admises dans l'industrie.

Le renvoi de Carly Fiorina

En février 2005, lors d'une réunion extraordinaire du conseil d'administration de HP, Carly Fiorina, président-directeur général du groupe depuis 1999, fut contrainte à la démission. Les actionnaires lui reprochaient de ne pas avoir su tirer avantage de la fusion avec Compaq, annoncée en 2001. Si dans l'intervalle le groupe avait quasiment doublé (pour atteindre 79,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2004), son résultat net était resté inchangé à 3,5 milliards et le cours de l'action avait perdu 10 %, alors que dans le même temps le cours de l'action de Dell avait augmenté de 90 %. De plus, en dépit de la forte diversification de HP, l'essentiel de ses profits provenait de sa division imprimantes. Les analystes financiers n'avaient jamais été convaincus par l'intérêt de la fusion avec Compaq, interprétée comme une opération purement défensive, voire comme « un substitut à une véritable réflexion stratégique. »

Les investisseurs s'emparent de Vivarte

En janvier 2003, Georges Plassat, le président du groupe Vivarte (chaussures André, La Halle, Caroll, Kookai, Minelli, Orcade, Creeks, Liberto, etc.) fut contraint à la démission par le Britannique Nathaniel Rothschild, son principal actionnaire. Ce dernier, dont le fonds d'investissement NR Atticus possédait 30 % du capital du groupe, accusait Georges Plassat d'avoir délibérément maintenu l'action Vivarte à un prix trop bas (notamment en versant de faibles dividendes) afin de préparer une opération de rachat de l'entreprise par les salariés. Après cette prise de pouvoir, encouragée par les autres principaux actionnaires, Nathaniel Rothschild fit modifier la structure de direction, qui passa d'un système simple à conseil d'administration à un système double avec directoire et conseil de surveillance. Il nomma l'ancien directeur financier de Vivarte président du directoire et devint lui-même président du conseil de surveillance, avec la ferme intention de faire fructifier son investissement. D'ailleurs, un an plus tard, l'entreprise fut revendue au fonds d'investissement français PAI Partners.

Questions

4. En vous référant au schéma 4.2, pour chacun de ces quatre exemples, déterminez du point de vue de chacun des acteurs de la chaîne de gouvernement :
 - (c) Les avantages et inconvénients de la situation
 - (d) Quels résultats leur auraient été plus favorables
5. Quelle est votre propre opinion sur les avantages et les dangers du pouvoir des actionnaires ?

La charte du malade hospitalisé

On cherche de plus en plus à faire valoir les droits et les attentes des consommateurs et des usagers. C'est dans ce but qu'un nombre croissant de services publics définissent une charte déterminant leurs obligations vis-à-vis des usagers.

Dans les années 1990, devant l'imminence de leur privatisation ou de leur mise en concurrence, beaucoup de services publics européens ont tenu à mieux prendre en compte les intérêts de leurs différentes parties prenantes. Les attentes des usagers ont été particulièrement mises en valeur au travers de plusieurs initiatives, dont la publication de chartes définissant leurs droits et les standards de prestation qu'ils peuvent exiger.

Dans le cas des hôpitaux et cliniques en France, le ministère de la Santé a rédigé en 1995 (et révisé en 2004) une circulaire relative aux droits des patients hospitalisés. Cette charte en dix points détaillait les droits du patient sans cependant définir de réels standards de performance. Tous les établissements hospitaliers étaient tenus de respecter ce texte et de le diffuser auprès des patients. Certains ont même choisi de le publier sur leur site Internet. Dans beaucoup d'hôpitaux et de cliniques, la promulgation de cette charte s'est trouvée en phase avec le déploiement d'une démarche qualité.

De l'accès au service hospitalier

Le service public hospitalier est accessible à tous et en particulier aux plus démunis. Il est adapté aux personnes handicapées.

Soins

Les établissements de santé garantissent la qualité des soins, des traitements et de l'accueil. Ils sont attentifs au soulagement de la douleur.

Information du patient et des proches

Le patient a droit à une information médicale et sociale simple, accessible, intelligible et loyale lui permettant notamment de participer aux choix thérapeutiques qui le concernent.

Information des mineurs

Les mineurs sont informés en fonction de leur âge et de leurs facultés de compréhension des actes médicaux et des examens qu'ils subissent. Il en est de même pour les majeurs protégés. La famille et les proches doivent pouvoir dialoguer avec les médecins responsables.

Consentement du malade

Un acte médical ne peut être pratiqué qu'avec le consentement libre et éclairé du patient. Ce consentement doit être renouvelé pour tout acte médical ultérieur. Un consentement spécifique est prévu notamment pour les patients participant à une recherche biomédicale, pour le don et l'utilisation d'organes et pour les actes de dépistage.

Liberté individuelle, respect de la personne et de la vie privée

Le patient peut à tout moment quitter l'établissement de santé, sauf exceptions prévues par la loi, après avoir été informé des risques éventuels qu'il encourt. La personne hospitalisée est traitée avec égards. Ses croyances religieuses, philosophiques et politiques sont respectées.

Respect de la vie privée

L'intimité de la personne hospitalisée doit être préservée ainsi que sa tranquillité. Tout patient hospitalisé a droit au respect de sa vie privée ainsi qu'à la confidentialité des informations personnelles, médicales et sociales qui le concernent.

Accès aux informations

Depuis avril 2002, le patient a accès directement aux informations contenues dans son dossier. Des aménagements à ce droit peuvent intervenir dans certaines situations. Pour les personnes immigrées, le recours à des interprètes ou à des associations spécialisées dans l'accompagnement des personnes immigrées est possible, notamment en cas de difficultés linguistiques.

Droit d'expression et de recours

Le patient hospitalisé exprime ses observations sur les soins et l'accueil et dispose du droit de demander réparation des préjudices qu'il estimerait avoir subis.

Source : site Internet vosdroits.service-public.fr, annexe à la circulaire ministérielle 95.22 du 6 mai 1995 relative aux droits des patients hospitalisés, révisée en août 2004.

Questions

1. Selon vous, cette charte permet-elle d'accroître le pouvoir du patient ? Que peut-il se passer si un des droits affichés n'est pas respecté ?
2. Comment pourrait-on améliorer cette charte afin de mieux atteindre les objectifs annoncés ?

Brioche Pasquier se retire de la Bourse

Certaines entreprises cotées peuvent être tentées de se retirer de la Bourse lorsqu'elles anticipent de mauvais résultats.

En septembre 2003, le groupe familial de viennoiserie industrielle Brioche Pasquier annonça son retrait du second marché de la Bourse de Paris, où il était coté depuis 1985. L'entreprise proposa de racheter la quasi-totalité de son capital flottant, soit 1,7 million d'actions au prix de 55 euros. Ce prix représentait une prime de 12 % par rapport à la moyenne des cours sur les six derniers mois et 27,5 fois la mise de départ lors de l'introduction en Bourse de 1985. Les 93,5 millions d'euros nécessaires à ce rachat furent prélevés pour 40 % sur l'abondante trésorerie du groupe et financés à 60 % par emprunt.

Brioche Pasquier justifiait ce retrait par un environnement difficile, qui laissait entrevoir un très mauvais exercice 2003. Alors que le titre avait gagné 80 % en 2001 pour monter jusqu'à 90 euros et que le chiffre d'affaires avait doublé entre 1998 et 2002, le recul de 1,5 % du marché de la viennoiserie en France (alors qu'il croissait jusque-là de 8 à 10 % par an) et la sous-estimation du coût du développement du groupe en Espagne et en Italie laissaient prévoir une chute de 43 % du résultat net sur 2003. Afin d'éviter un effondrement du cours de Bourse, le groupe, encore contrôlé à 57,03 % par la famille Pasquier (74,15 % des droits de vote) et à 8,9 % par le personnel, décida donc de se retirer de la cote. Si une part minime du capital restait en Bourse, ce n'était pas pour envisager un retour immédiat. En effet, le président-directeur général Serge Pasquier souligna que « Nous n'avons pas l'intention de faire appel au marché pour financer des croissances externes éventuelles ».

Brioche Pasquier n'était pas le premier groupe français à se retirer de la Bourse. Il avait été précédé en 2002 et 2003 par les entreprises textiles Zannier, Naf Naf, Aigle et Brice. Dans la plupart des cas, ces retraits avaient été effectués à l'occasion de la revente de l'entreprise soit à ses managers (dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés), soit à des investisseurs. Les arguments utilisés pour justifier ces mouvements étaient la trop grande faiblesse des cours, le manque de liquidité, l'incapacité à trouver des moyens financiers sur le marché ou encore la multiplication des contraintes réglementaires.

Par ailleurs, certains grands groupes n'hésitaient pas à racheter leurs propres actions, généralement pour influencer mécaniquement leur ratio de rentabilité des fonds propres (effet dit de « relation ») ou tout simplement pour maintenir leur cours. Ces rachats pouvaient également servir à alimenter des plans de stock-options, dont le montant cumulé aux États-Unis représentait 10 % du capital des entreprises cotées en 2003. De fait, l'attribution de stock-options à des dirigeants augmentait immédiatement le principal ratio de performance de l'entreprise – le retour sur capitaux investis – non pas en améliorant le retour, mais bien en diminuant les capitaux investis. Au passage, cet accroissement artificiel de la performance pouvait ironiquement permettre de justifier – mais a posteriori – l'attribution de stock options. Le groupe pétrolier Total avait ainsi successivement racheté pour 4 milliards d'euros de ses propres titres en 2003 et pour 3,55 milliards en 2004, ce que son président, Thierry Desmarest, justifiait en affirmant que « les rachats d'action ont un impact positif pour l'actionnaire ». De même, entre 1994 et 2004, le conglomérat américain General Electric avait racheté un total de 75 milliards de dollars de ses propres actions et prévoyait un nouveau plan de rachat de 15 milliards entre 2005 et 2008 (pour une capitalisation boursière de l'ordre de 380 milliards).

Des analystes soulignaient que depuis 1985, les entreprises avaient racheté plus de capital sur les marchés boursiers qu'elles n'en avaient émis. Rien qu'en 2001, la différence avait atteint 330 milliards de dollars. On était donc en droit d'affirmer que la Bourse ne servait plus avant tout à financer l'économie, mais bien à influencer sur le cours des actions. Par ailleurs, il était légitime de s'interroger sur la pertinence économique de décisions qui conduisaient des entreprises à utiliser leur profit pour racheter leur propre capital, soit une démarche exactement inverse au principe fondamental du capitalisme, qui consiste a priori à lever du capital afin de dégager du profit.

Sources : *Les Echos*, 11, 12 et 13 septembre 2001 ; *Capital*, no. 157, octobre 2004 ; P. Artus, « Le pouvoir des actionnaires », *Problèmes économiques*, no. 2756 (2002), pp. 27-30 ; *La Vie Financière*, 10 décembre 2004.

Questions

1. Quels sont selon vous les arguments qui permettent de justifier un retrait de la Bourse ? Ces arguments vous paraissent-ils légitimes ?
2. Même question pour le rachat de ses propres actions par une entreprise cotée.
3. Quelles sont selon vous les conséquences à long terme de la situation décrite dans les deux derniers paragraphes ?

Starbucks : un capitalisme charitable ?

La génération de profit peut-elle être compatible avec une conscience sociale ?

En septembre 2003, le Sunday Times interviewait Howard Schultz, le président de la chaîne de cafés Starbucks. Bien loin de ses modestes débuts à Seattle en 1971, Starbucks comptait fin 2004 plus de 8 800 cafés dans 35 pays et 80 000 salariés. Voici comment Howard Schultz concevait la responsabilité sociale de son entreprise :

Howard Schultz... veut absolument promouvoir des pratiques favorables aux employés. Sa motivation à créer une entreprise centrée sur les salariés vient de son enfance pauvre à New York : « Une des choses dont je me souviens étant enfant est que l'amour propre de mon père était lié avant tout à la manière dont il était traité en tant que travailleur sans éducation, au fait qu'il était méprisé dans son travail... C'est pour cela que j'ai voulu construire une entreprise qui ne laisse personne derrière, qui valorise les gens – qu'ils soient éduqués ou non – et qui donne à chacun l'opportunité de repartir de zéro. » Howard Schultz s'est également impliqué dans le commerce équitable et il est extrêmement fier des pratiques environnementales et sociales de Starbucks, de son implication dans la société et tout particulièrement de son programme innovant de participation des employés au capital. « Quand nous l'avons créé, c'était la première fois dans l'histoire des États-Unis qu'un programme comme celui-là était proposé à des salariés à temps partiel. Depuis, nous l'avons même exporté au Royaume-Uni. » Par ailleurs, ce programme permet de fidéliser les employés. Malgré cette conscience sociale revendiquée, certains continuent à considérer que la croissance effrénée de Starbucks (quatre nouvelles implantations par jour en 2004) est une forme d'impérialisme, tout à fait comparable à celui des autres multinationales américaines telles que McDonald's ou Wal-Mart. L'entreprise fait régulièrement l'objet d'attaque de la part des altermondialistes et elle compte de nombreux opposants. Howard Schultz lui-même a été la cible d'activistes qui défendent le commerce équitable, tandis que l'accueil de Starbucks en Europe a été beaucoup plus réservé que dans le reste du monde. Howard Schultz tient à répondre à ces accusations : « Cela ne m'intéresse pas que Starbucks devienne l'entreprise la plus rentable du monde. Le profit à n'importe quel prix, c'est un objectif creux. Nous, chez Starbucks, nous ne voulons pas d'un jeu à somme nulle. C'est très important que nous fassions quelque chose qui n'a pas été fait avant, que nous construisions un type d'entreprise différent, qui remplit bien entendu ses obligations fiscales... mais qui prouve que son cœur et sa conscience consistent d'abord à montrer sa reconnaissance aux employés, à la société, aux régions productrices de café et ensuite seulement à rémunérer nos actionnaires. »

Sources : starbucks.com ; *The Sunday Times*, 14 septembre 2003, pp. 3-7.

Questions

4. En vous référant au schéma 4.7, comment caractériseriez-vous la position éthique de Starbucks ?
5. Est-ce que d'autres parties prenantes ont un avis différent sur Starbucks ?
6. S'il existe des différences entre ces vues, cela a-t-il un impact sur le succès ou l'échec des stratégies de Starbucks ?

Les intentions d'AXA

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

Au début des années 2000, le groupe AXA était un leader mondial de l'assurance, avec 50 millions de clients dans le monde, particuliers et entreprises. Ses activités comprenaient l'assurance des biens (véhicules, habitations, équipements, etc.), la protection des personnes (santé, prévoyance), la gestion de patrimoine et des actifs d'entreprises. Le groupe comprenait près de 120 000 collaborateurs (salariés et distributeurs exclusifs), plus de 400 000 actionnaires et 50 millions de clients. En 2004, son chiffre d'affaires avait atteint 72 milliards d'euros pour 869 milliards d'euros d'actifs gérés et 2,7 milliards d'euros de résultat opérationnel.

Sur son site Internet, AXA détaillait ses ambitions, ses valeurs, ses engagements et ses objectifs.

Notre métier : la protection financière

La protection financière consiste à accompagner nos clients, particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises, à chaque étape de leur vie, en répondant à leurs besoins de produits et services d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine.

Conscients et fiers de la contribution de notre métier au développement économique et social des pays dans lesquels nous sommes implantés, nous l'exerçons de façon responsable, en respectant partout dans le monde les mêmes valeurs et les mêmes engagements vis-à-vis de nos différents partenaires.

Notre mission

Tous ensemble, nous poursuivons la réalisation d'une ambition commune : devenir leader dans notre métier, la protection financière, tant par la qualité de nos produits que par celle de notre service et de nos performances.

Nos valeurs

Cinq valeurs portent la vision AXA et expriment la manière dont chacun doit se comporter dans le Groupe :

- Esprit d'équipe.
- Respect de la parole donnée.
- Innovation.
- Réalisme.
- Professionnalisme.

Nos engagements

Agir en entreprise responsable et construire une relation de confiance avec nos partenaires :

- Nos clients, en leur offrant dans la durée un service de proximité efficace et des solutions adaptées à leurs besoins dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.
- Nos collaborateurs, en assurant l'épanouissement de chacun dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et à un style de management responsabilisant axé sur le développement de leurs compétences.
- Nos actionnaires, en dégagant les meilleures performances opérationnelles du secteur pour leur donner des perspectives de valorisation de leur patrimoine sur le long terme et en leur apportant une information transparente.
- Nos fournisseurs, en entretenant avec eux une relation de qualité basée sur une déontologie « achats » stricte et un dialogue suivi.
- La société civile, en nous engageant à agir en entreprise citoyenne, que ce soit sous forme de mise à disposition de notre expertise (actions de prévention, enseignement), d'innovation sociale ou de mécénat.
- L'environnement, en participant à sa préservation grâce à notre expertise des risques environnementaux et par l'amélioration de nos pratiques sur nos sites d'exploitation.

Nos objectifs

Notre stratégie, qui conjugue croissance interne et externe, vise à relever le défi de l'excellence opérationnelle dans les domaines suivants :

- L'innovation produits.
- La technique métier (souscription, gestion sinistres, tarification, performance de l'investissement).
- La distribution.
- La qualité de service.
- La productivité.

Tous les collaborateurs du Groupe sont acteurs de l'excellence opérationnelle et s'appuient notamment sur AXA Way, démarche d'amélioration continue. Tirant parti de l'effet de levier que représente l'appartenance au Groupe, les 120 000 hommes et femmes qui constituent AXA, mettent en œuvre cette stratégie fondée sur nos valeurs et nos engagements.

Source : *axa.com*.

Questions

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