

Attentes et intentions

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

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

Cette illustration concerne la chaîne de gouvernement et la nécessité de repérer à quel niveau au long de cette chaîne réside le pouvoir d'influer sur la stratégie (ici au niveau des gestionnaires de fonds de pension). La dernière question permet de souligner que les managers ne peuvent pas optimiser tous les aspects de leur stratégie : certes un retrait de la Bourse élimine la pression des fonds de pension, mais en contrepartie les ressources financières disponibles sont moins importantes.

Faut-il réglementer Internet ?

Cette illustration est conçue de manière à montrer ce que signifient en pratique les quatre positions éthiques présentées dans le schéma 5.7 et comment elles se traduisent par des relations différentes entre les principales parties prenantes. Afin de s'assurer que ce point est correctement assimilé, on peut organiser une simulation en demandant à différents groupes de participants de jouer le rôle des parties prenantes : fournisseurs d'accès, gestionnaires de sites, clients, marchands en ligne, la société en général. Chaque groupe doit exposer ses attentes et sa réaction lorsque les fournisseurs d'accès adoptent chacune des quatre positions éthiques.

Les fusions transmanches

Les questions permettent aux participants de s'interroger sur les différences légales et culturelles qui peuvent significativement affecter les stratégies. Il apparaît par exemple que la priorité donnée aux banques au Royaume-Uni est certainement source de problèmes, mais qu'elle permet cependant d'obtenir des fonds pour des projets risqués.

Cette illustration souligne également les difficultés culturelles liées aux fusions : est-il pertinent de chercher à créer une culture hybride à partir des deux cultures existantes ? D'autres solutions peuvent être préférables : laisser une culture dominer et encourager son adhésion par tous ou encore maintenir structurellement séparées les deux organisations afin qu'elles préservent chacune leur culture.

Les buts d'une organisation

Beaucoup de managers pensent qu'un management par objectifs est une bonne chose et que la définition d'une mission, de valeurs et d'une liste de but à atteindre est toujours désirable. Ce n'est pas le postulat du présent ouvrage et les questions posées ici sont conçues de manière à encourager un débat à ce propos.

Les actionnaires prennent le pouvoir

Cette illustration concerne la chaîne de gouvernement et la nécessité de repérer à quel niveau au long de cette chaîne réside le pouvoir d'influencer la stratégie (dans la plupart des cas c'est au niveau des investisseurs institutionnels). Elle montre également quel les actionnaires sont de plus en plus attentifs à prévenir et sanctionner les décisions qui ne profitent qu'aux dirigeants (on peut évoquer le départ de très nombreux dirigeants sous la pression des actionnaires). Cependant, comme le montre le cas de Eurotunnel, la prise de pouvoir par les actionnaires ne se traduit pas nécessairement par une augmentation de la valeur actionnariale. On peut interroger les participants sur le mode de gouvernement le plus pertinent, entre un dirigeant talentueux mais relativement indépendant et une direction collégiale servilement redevable auprès des actionnaires.

La charte du malade hospitalisé

Cette illustration concerne l'évolution des attitudes dans les services publics à l'égard des usagers. La charte du malade hospitalisé a permis d'exprimer les droits et les attentes des usagers des services hospitaliers, sans pour autant spécifier les sanctions liées au non-respect de ces standards. Les relations entre une organisation et ses parties prenantes peuvent être formalisées de deux manières : soit contractuellement, soit en énumérant de manière plus ou moins précise des « droits et responsabilités » comme c'est le cas dans la plupart des services publics.

Brioche Pasquier se retire de la Bourse

Cette illustration permet de soulever la question de l'utilité et des contraintes des marchés financiers. On peut défendre l'idée qu'un retrait de la Bourse permet de s'abstraire de la contrainte des nombreux intermédiaires qui composent la chaîne de gouvernement et d'éviter notamment une pression à court terme préjudiciable au déploiement d'une véritable stratégie. Réciproquement, refuser de faire appel à la Bourse peut contraindre la capacité d'investissement de l'entreprise.

Les deux dernières questions concernent plus directement le rachat d'actions par les sociétés cotées. Si ces pratiques peuvent sembler profondément antagonistes avec les fondements du capitalisme (au point de mettre en cause l'intérêt même des marchés boursiers), certains spécialistes de la finance écartent cet argument en affirmant qu'il ne s'agit que d'un simple arbitrage : lorsqu'une entreprise ne peut pas proposer à ses actionnaires des investissements suffisamment rentables, il est économiquement rationnel qu'elle utilise ses bénéfices pour racheter ses propres actions afin de maximiser son retour sur capitaux (ce qui fait mécaniquement monter le cours des actions). Dans cette optique, le rachat d'actions – et la très large distribution de dividendes – ne seraient que la conséquence normale de l'absence d'opportunités de développement attractives. On peut cependant s'interroger sur ce déficit de projets rentables : n'est-ce pas un argument un peu rapide, qui permet aux dirigeants de ne plus se montrer innovants en termes de stratégie, à partir du moment où ils remplissent mécaniquement leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires ?

Starbucks, un capitalisme charitable ?

Cette illustration est conçue de manière à s'interroger sur ce que signifient en pratique les quatre positions éthiques présentées dans le schéma 4.7 et ce qu'elles impliquent en termes de relations avec les parties prenantes clés. Afin de s'assurer que ce point est correctement compris, on peut demander à différents groupes de participants de jouer le rôle des parties prenantes de Starbucks (clients, fournisseurs, salariés et la société au sens large) et demander à chacun de décrire :

- Quelle est selon eux la position éthique actuelle de Starbucks ?
- Comment et pourquoi voudraient-ils que cette position évolue ?
- Quels changements seraient nécessaires pour que cette évolution ait bien lieu ?

Les intentions d'AXA

Beaucoup de managers pensent qu'un management par objectifs est une bonne chose et que la définition d'une mission, de valeurs et d'une liste de but à atteindre est toujours désirable. Ce n'est pas le postulat du présent ouvrage et les questions posées ici sont conçues de manière à encourager un débat à ce propos.