

# Problèmes managériaux contemporains

L'entreprise, lieu de compromis



Théo JUSTY



# Calendrier (1/2)

**Aujourd'hui**

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Introduction et étude de cas 1	Étude de cas n° 2	Étude de cas n° 3	Étude de cas n° 4
28 septembre	03 octobre	10 octobre	17 octobre
Correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas

# Calendrier (2/2)

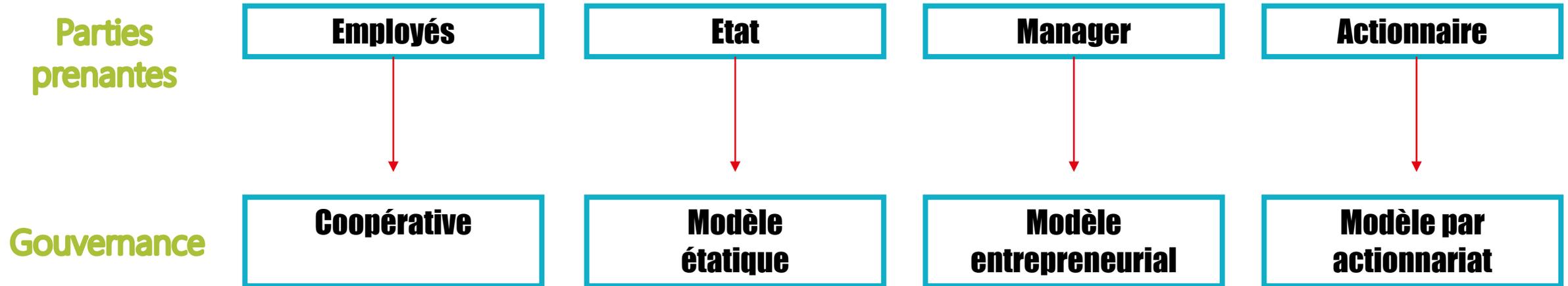
Session 5	Session 6	Session 7	Session 8
Étude de cas n° 5	Étude de cas n° 6	EXAMEN	Correction
24 octobre	07 novembre	13-20 novembre	13-20 novembre
Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas		

Les présentations, études de cas  
et sujets seront disponibles sur  
**Moodle.**

**Récapitulons !**

# Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise désigne le modèle de prise de décision à l'œuvre au sein d'une entreprise



La transformation de la gouvernance d'une entreprise affecte toutes les parties prenantes de différentes manières.

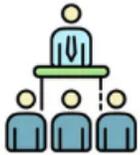


# Gouvernance d'entreprise

Modèle de gouvernance	Prise de décision	Cotée en bourse
Actionnaire	Les actionnaires. Il dépend de la proportion d'actions détenues	C'est possible.
État	État	C'est possible, mais au moins 50 % + 1 des actions doivent être détenues par l'État.
L'esprit d'entreprise	Gestionnaire	Cela peut être le cas. Le gestionnaire peut détenir la majorité absolue ou relative des actions.
Coopérative	Salariés	Elle ne peut pas être cotée en bourse.

# Différentes parties prenantes, différents intérêts

- Intérêts économiques
- Intérêts financiers
- Intérêts stratégiques
- Intérêts sociaux
- Intérêts environnementaux



# Stratégie industrielle VS financière



- **Stratégie industrielle**
- Il est mesuré en **unités physiques**, telles que les unités produites, et en **unités monétaires**, telles que les ventes, la masse salariale, les immobilisations et les actifs.
- Il s'agit d'une **stratégie à long terme**, qui peut être planifiée.



- **Stratégie financière**
- La logique financière est mesurée uniquement en **unités monétaires** telles que la valeur ajoutée, les capitaux propres et la capitalisation boursière.
- Il s'agit d'une **stratégie à court terme**, qui dépend de la conjoncture économique actuelle.

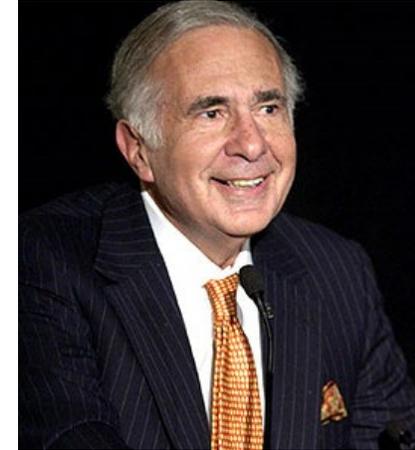
# Étude de cas - DELL

Gouvernance et compromis

# L'entreprise Dell



Michael DELL  
Fondateur & actionnaire



Carl ICAHN  
Actionnaire majoritaire

**Décision de radiation de la bourse**

**VS**

**Refus de retirer l'entreprise de la cote**

**SILVERLAKE**



# Timeline

Mars

Mai

Juin

Août

Septembre

- MD annonce le retrait de la cote
- CI achète 6% du capital de Dell
- CI demande des dividendes

- Le résultat net baisse de 130 millions de dollars
- CI bloque le rachat de Dell par MD

- SEAM vend 72 millions \$ d'actions à CI
- CI devient 1<sup>er</sup> actionnaire avec 8,7% du capital
- CI demande 15\$/action

- Le vote est reporté deux fois par le MD
- Le MD modifie les règles de vote
- Le MD augmente l'offre

- CI renonce à bloquer le projet de rachat de son entreprise par MD
- Dell sera retiré de la bourse

# Question 1

---

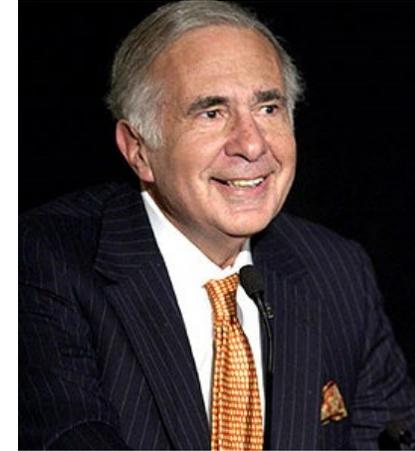
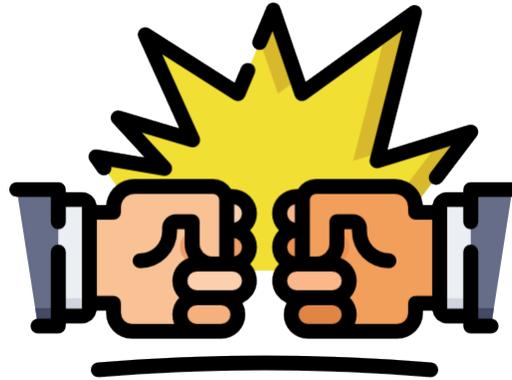
**De quel type de modèle de gouvernance s'agit-il ?**

**Quelle problématique de gouvernance est présentée dans le cas de l'entreprise DELL ?**

# La gouvernance de Dell



Michael DELL  
Fondateur & actionnaire



Carl ICAHN  
Actionnaire majoritaire

**Décision de radiation de la bourse**

**VS**

**Refus de retirer l'entreprise de la cote**

**SILVERLAKE**



# La gouvernance de Dell

- **Décision de radier l'entreprise de la bourse VS refus de radier l'entreprise**

→ Opposition et blocage du processus décisionnel

*Doc. 7 "Michael Dell, fondateur et PDG de la société informatique, veut racheter son entreprise et la retirer de la bourse, et Carl Icahn, actionnaire de Dell, s'efforce de faire monter le cours de l'action et clame haut et fort qu'une sortie de la bourse serait une mauvaise idée"*

- **Sortir de la bourse équivaut à redéfinir le modèle de gouvernance.**

→ Renforcer la position du décideur

*Doc. 1 "Le retour de son fondateur à la tête de l'entreprise"*

*Doc. 7 "Michael Dell était nerveux à l'idée qu'un actionnaire activiste comme Icahn vienne lui imposer une stratégie à laquelle il ne croyait pas, ou pire, lui demande de partir"*



# La gouvernance de Dell

- **Doc. 1 :** " Michael Dell tente de réorienter sa société vers le marché des solutions d'entreprise [...] sans vraiment convaincre... " " Le retour à la barre de son fondateur " " négociations "
- **Doc. 4 :** "Le combat" "modifier les règles de vote des actionnaires" "modifier les règles de vote
- **Doc. 5 :** "Le combat" "la bataille" "on arrête de se battre" "cette défaite" "la fronde des actionnaires" "hostile à son projet" "belle bataille" "ancien adversaire" "combat"
- **Doc. 7 :** "Michael Dell craignait qu'un actionnaire activiste comme Icahn n'entre dans le capital et ne lui impose une stratégie à laquelle il ne croirait pas, ou pire, n'exige son départ"



## Question 2

---

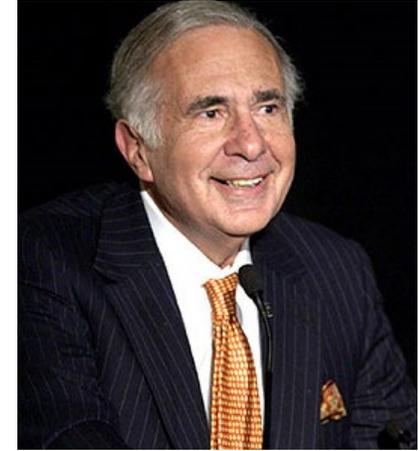
**Comment les intérêts du PDG fondateur et des actionnaires  
s'opposent-ils ?**

# Conflit d'intérêts



Michael DELL  
Fondateur et actionnaire

Il souhaite reprendre le contrôle pour réorienter la stratégie de l'entreprise



Carl ICAHN  
Actionnaire majoritaire

Il souhaite que le pouvoir de décision reste entre les mains des actionnaires



# Conflit d'intérêts

## Intérêts de la gouvernance → Pouvoir de décision accru

- **Intérêts économiques**

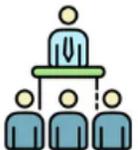
*Doc. 1 "L'intention de Michael Dell est de transformer un fabricant de PC travaillant avec des marges minimales en un acteur offrant des solutions de bout en bout aux entreprises".*

*Doc. 6 "Mickael Dell tente de réorienter son entreprise vers le marché des solutions d'entreprise, notamment pour les PME"*

- **Intérêts stratégiques**

*Doc. 7 "MD détiendra la majorité des actions de la société, contre 15,7 % aujourd'hui, et n'aura de comptes à rendre à personne.*

*Doc. 6 "répertoriée, l'entreprise aurait dû maintenir à tout prix des profits à court terme, en vendant éventuellement des activités rentables pour des pièces détachées"*



# Confrontation d'intérêts

**Intérêts de gouvernance → Diminution du pouvoir de décision**

- **Intérêts financiers**

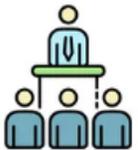
*Doc. 5 "L'ensemble était censé valoriser Dell entre 27 et 32 milliards de dollars"*

- **Perte de revenus**

*"Actions ayant subi une érosion de plus de 30 % au cours des cinq dernières années."*

- **Pas de retour sur investissement**

*Doc. 5 "Il abandonnait la bataille pour le contrôle du groupe d'ordinateurs"*



## Question 3

---

**Quels sont les deux types de stratégies impliqués  
dans cette étude de cas ?**

# Stratégies des parties prenantes

## La stratégie de Michael Dell est une stratégie industrielle → stratégie à long terme

- Augmentation des actifs de l'entreprise dans une logique de long terme

*Doc. 1 "En particulier, l'entreprise doit améliorer l'intégration des multiples solutions qu'elle a acquises depuis 2007".*

*Doc. 3 "Il est maintenant temps de faire ce que Dell fait le mieux : rendre ces innovations plus simples, plus abordables et plus accessibles, en mettant plus de puissance dans les mains d'un plus grand nombre de personnes que jamais auparavant"*

- Elle est mesurée en unités physiques et en unités monétaires

*Doc. 7 "En la privatisant, MD aura le temps de poursuivre sa stratégie en s'éloignant de la vision à court terme.*

*Doc. 6 "MD n'aura plus à rendre compte trimestriellement du niveau de ses résultats et pourra se donner un horizon à plus long terme pour poursuivre sa stratégie à son rythme".*



# Stratégies des parties prenantes

**La stratégie de Carl Icahn est une stratégie financière → stratégie à court terme**

- Augmentation de la valeur de l'entreprise afin d'accroître les revenus des actionnaires

*Doc. 1 "l'entreprise espère échapper à la pression à court terme des marchés, focalisés sur les résultats trimestriels"*

*Doc. 6 "La pression des investisseurs financiers devient contre-productive, car ils continuent à exiger des rendements alors que la situation exige qu'ils prennent leur temps, y compris en acceptant des pertes momentanées."*



## Question 4

---

**Quels sont les différents moyens mis en œuvre par les acteurs pour influencer les rapports de force au travail ? Qualifiez et illustrez.**

# Les leviers d'influence

- **Économique**

- Le blocage de la négociation des prix a une influence.

*Doc. 2 "Il propose aux actionnaires un montant compris entre 13 et 14 dollars par action"*

*"Il prévoit de vendre 72 millions d'actions à Carl Icahn, ce qui ferait de lui le principal actionnaire extérieur du groupe MD. "*

*Doc. 5 alliances avec des investisseurs (Silver Lake)*

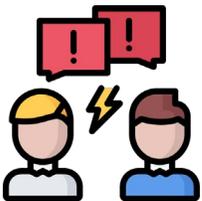
- **Organisationnel**

- Modification des règles de vote + Organisation d'un comité stratégique.

*Doc. 1 "Un comité stratégique a été mis en place chez Dell pour étudier les différentes options".*

*Doc. 4 "La modification des règles de vote pour le rachat"*

*"Pression sur le conseil d'administration, formation d'un bloc d'opposition, report du vote des actionnaires".*



# Les leviers d'influence

- **Communication**

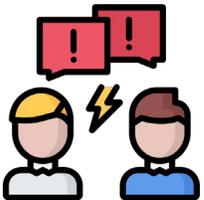
- Les deux parties prenantes ont rendu leur conflit public afin d'influencer la négociation.

*Doc. 2 "MD qui entame alors des négociations avec ses partenaires en vue d'une sortie de la bourse"*

*"Icahn envoie une lettre au conseil d'administration de Dell dans laquelle il s'oppose au retrait du groupe de la bourse"*

*"s'opposer publiquement au retrait de l'entreprise du marché boursier"*

*"Icahn dépose sa proposition de rachat de Dell ", et " Michael Dell répond "*



## Question 5

---

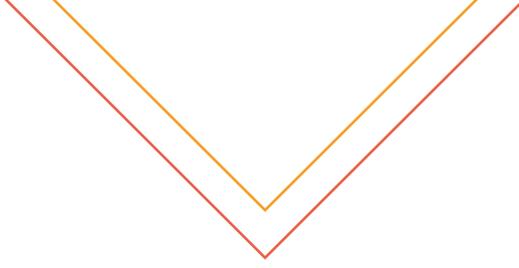
**Une entreprise a-t-elle toujours intérêt à être cotée en bourse ?**

# Société cotée en bourse

	Avantages	Inconvénients
<b>Enjeux économiques</b>	Croissance à court terme	Positionnement stratégique à long terme
<b>Image de marque</b>	Prestige et visibilité	Informations sur le concours
<b>Enjeux de puissance</b>	Dilution du pouvoir	Le pouvoir de contrôle

**Quels sont les deux groupes ?  
pour la semaine prochaine ?**

**Des questions ?**



# Problèmes de managériaux contemporains

Étude de cas - Dell

**Merci de votre  
attention.**