

# Chapitre 1

## Connaître son environnement

### Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quel est l'impact de l'environnement économique et financier sur l'entreprise ?
- ◆ Comment définir une entreprise financièrement performante ?
- ◆ Quels sont les principes juridiques à connaître ?
- ◆ Comment l'environnement technologique impacte le manager au quotidien ?



Une bonne connaissance de son environnement économique, juridique, technologique et financier permet à l'entreprise d'anticiper. Loin de subir cet environnement, elle doit au contraire s'appuyer sur les évolutions prévisibles pour bâtir son avenir et satisfaire ses clients, ses salariés et ses actionnaires.

## ► L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE



### PRINCIPES CLÉS

- La politique économique repose sur deux leviers : la politique monétaire menée par la Banque centrale et la politique budgétaire conduite par l'État.
- Les entreprises ne peuvent plus s'affranchir du contexte de marché mondial.
- Les marchés financiers impactent directement la rentabilité des entreprises.

### Le rôle des Banques centrales

Les Banques centrales sont chargées de définir la politique monétaire de leur zone d'intervention et de prendre les décisions nécessaires à sa mise en œuvre.

À ce titre elles doivent assurer et maintenir la valeur de la monnaie et donc la stabilité des prix et le pouvoir d'achat. Dans la plupart des pays, le principal objectif est de maintenir une inflation faible (entre 1 et 2 %). Mais certaines Banques centrales comme la FED (Federal Reserve) aux USA s'attachent aussi à promouvoir un minimum de croissance de l'économie.

Au niveau européen pour les pays de la Zone euro, la politique monétaire est menée par la Banque centrale européenne qui est indépendante des États.

Les principaux instruments de la politique monétaire des Banques centrales sont :

- ✓ le pilotage des taux directeurs et les montants prêtés aux banques ;
- ✓ la conduite de la politique de change.

## Les taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE)

Le pilotage des taux directeurs est le principal moyen pour une Banque centrale d'agir sur l'économie. Lorsque le taux d'intérêt baisse, les agents économiques empruntent davantage pour acheter, ce qui provoque une hausse de la demande et donc une tendance à la hausse des prix. Le mécanisme est inverse lorsque le taux d'intérêt monte.

La Banque centrale utilise trois taux directeurs différents :

- ✓ Le taux des opérations principales de refinancement. Par des opérations de prêt aux banques, la Banque centrale injecte des liquidités sur le marché inter-bancaire. Elle détermine ainsi la quantité de monnaie prêtée et le taux auquel les banques se refinancent.
- ✓ Le taux de prêt marginal. Le besoin de liquidité des banques peut augmenter brutalement. Elles ont la possibilité d'emprunter auprès de la Banque centrale lorsqu'elles n'ont pas trouvé les liquidités entre elles.
- ✓ Le taux de dépôt, c'est le taux de rémunération des dépôts des banques auprès de la BCE. Les banques doivent constituer des réserves auprès de la Banque centrale. Cette dernière les rémunère à un taux qu'elle détermine.

Les taux directeurs de la BCE déterminent le niveau des taux d'intérêts sur le marché monétaire et donc les conditions auxquelles les entreprises se financent.

## La conduite de la politique de change

Le taux de change d'une monnaie est déterminé par la loi de l'offre et de la demande. Son niveau est influencé par les soldes des balances commerciales et des paiements qui déterminent le niveau des réserves en devises accumulées par les Banques centrales.

Les Banques centrales disposent par ailleurs de deux leviers d'intervention pour influencer le taux de change de sa devise :

- ✓ Le niveau de ses taux d'intérêts qui rend la devise plus ou moins attractive pour les investisseurs internationaux. Elle agit par ses taux directeurs qui déterminent ensuite ceux du marché monétaire.
- ✓ Ses interventions directes sur le marché des changes. Elle va ainsi acheter ou vendre des devises en fonction de sa volonté d'influencer le taux de change de sa devise par rapport à une autre devise.



## Le rôle des États

La politique budgétaire détermine les prélèvements obligatoires et leur affectation. Depuis la création de la monnaie unique, seule la politique budgétaire est du ressort des États. Dans la Zone euro, la politique monétaire est désormais conduite par la BCE.

La politique budgétaire des États a une incidence immédiate sur la croissance du PIB. En effet, on peut fractionner le calcul du PIB d'une économie en suivant les composantes de la demande :

$$\begin{aligned} \text{PIB} &= \text{Consommation des ménages et administrations} \\ &+ \text{Investissements des entreprises et administrations} \\ &+ \text{Échanges extérieurs (exportations – importations)} \end{aligned}$$

Chacune de ces composantes apporte sa contribution à la croissance du PIB.

Les États jouent un rôle significatif dans la conduite de la croissance économique en particulier par leur impact sur la demande. Ils agissent sur la demande directement par l'investissement et la dépense publique. Les politiques fiscales et sociales influencent également la demande privée.

Les États interviennent massivement par la dépense publique pour soutenir l'économie lorsque la demande des ménages et l'investissement des entreprises font défaut. C'est la situation que nous avons rencontrée à la suite de la crise financière de 2008, où les États, pour faire face à un effondrement de la demande privée ont massivement par la dépense publique soutenu l'activité des entreprises.

La politique budgétaire demeure du ressort de chaque État. Néanmoins la coordination des politiques budgétaires, dans des économies de plus en plus interdépendantes, s'avère davantage nécessaire. La crise financière de 2008 et les différents plans de relance ont mis en évidence la nécessité d'une coordination plus développée des politiques budgétaires tant au niveau européen qu'international.

## La mondialisation des échanges

La mondialisation des échanges se traduit par deux effets majeurs :

- ✓ l'internationalisation de la production ;
- ✓ l'ouverture des marchés.

### L'internationalisation de la production

Dans les groupes internationaux ayant des usines dans de nombreux pays, la production n'est plus exclusivement réalisée dans le pays où les produits sont vendus. En effet, la partie du commerce international qui se développe le plus est celle des échanges entre filiales d'un même groupe.

Une spécialisation des unités de production conduit à fabriquer les composants dans plusieurs pays en fonction soit des coûts de production, soit de la disponibilité des produits de base, soit de l'implantation des clients. Ainsi de nombreux sous-traitants sont amenés à rapprocher leurs unités de production des usines de leurs principaux clients.

Les délocalisations ont pour effet de concentrer la production dans les pays à bas coûts. Les pays développés ne conservent de plus en plus souvent que la recherche et le développement, le marketing et la distribution.

### L'ouverture des marchés

La suppression des frontières et des droits de douane, le développement des accords commerciaux de grande ampleur et les règles de la concurrence amènent les entreprises d'un pays à être en concurrence directe avec les entreprises du monde entier.

Le développement du e-commerce, à la portée des entreprises de toutes tailles, met le client (individu ou entreprise) à une portée de clic d'une entreprise très éloignée physiquement. Il n'a jamais été aussi facile de toucher une très grande quantité de clients.

## La financiarisation de l'économie

### Le basculement vers un modèle anglo-saxon

Depuis le début des années 1980 s'est engagé un processus de déréglementation progressif des marchés financiers. En France, les réformes les plus importantes se situent en 1984-1985 où les autorités simplifient l'accès au marché obligataire et permettent l'émission de papier commercial. La France lance également à cette époque le premier marché à terme d'Europe continentale (le MATIF). Ces mutations nous amènent à basculer progressivement vers un modèle de capitalisme de type anglo-saxon.

Ce modèle se caractérise par un recours massif aux marchés financiers et par la détention du capital des entreprises par les investisseurs institutionnels qui assurent la gestion de l'épargne (SICAV, compagnies d'assurance, etc.).

Cette évolution a des implications directes dans la conduite des entreprises. En effet, la puissance de la finance contemporaine provient du fait que les investisseurs, tout en demeurant minoritaires, ont imposé un mode de gouvernance des entreprises. La gouvernance contraint à présent le manager à agir au profit de l'actionnaire. Concrètement cela s'effectue par les contacts directs entre les gestionnaires de fonds, les analystes financiers, les agences de notation et la direction de l'entreprise. Ces différents acteurs pèsent sur la stratégie et la gestion des entreprises.

La financiarisation agit également au plus profond de l'entreprise, par exemple le temps n'est plus la seule unité de mesure du travail et de sa valorisation. La rémunération du salarié tend à être davantage dépendante des performances financières de l'entreprise et de son cours de bourse (stocks options).

## Ouverture du capital des entreprises aux capitaux étrangers

L'expansion des marchés financiers et des fonds de pension ou de placement ont amené les investisseurs financiers à investir leurs capitaux dans des entreprises étrangères.

Le développement du *private equity* et des opérations de LBO (*Leverage Buy Out*) ont conduit de nombreuses sociétés à avoir pour actionnaires majoritaires des investisseurs financiers internationaux. Ceux-ci sont beaucoup plus exigeants sur la rentabilité économique et sur le retour sur les capitaux qu'ils ont investis. Ils portent une attention particulière au ROE (*Return On Equity*: retour sur les capitaux propres) et aux dividendes versés.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfices après impôts}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le niveau attendu de ce retour étant apprécié au niveau mondial, il met les entreprises en compétition à ce niveau. Cela conduit les dirigeants à chercher à obtenir des résultats à court terme plus élevés, au détriment parfois d'investissements à plus long terme.

## ► LES IMPÉRATIFS FINANCIERS

### Les exigences des apporteurs de capitaux

Prêteurs et actionnaires sont les deux apporteurs de capitaux d'une entreprise. Ils partagent donc un intérêt commun pour l'entreprise qu'ils financent, mais chacun avec une exigence propre directement liée à la nature de son investissement et à sa prise de risque.



#### PRINCIPES CLÉS

- Pour attirer les capitaux, l'entreprise doit s'afficher comme solvable et rentable.
- Solvabilité et rentabilité ne se décrètent pas, mais résultent de l'action quotidienne de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### Exigence de solvabilité

Pour le prêteur, la préoccupation est d'estimer si l'entreprise sera en mesure de faire face à ses engagements financiers à court et long terme. Il doit précisément évaluer le risque qu'il encourt pour déterminer la rémunération qu'il attend. En conséquence, le coût



du financement pour l'entreprise sera donc très directement lié au risque d'insolvabilité qu'elle présente aux yeux du prêteur.

En règle générale, cette appréciation du risque est réalisée par l'établissement financier. Pour les entreprises qui émettent directement sur les marchés financiers, l'appréciation est réalisée par une agence de notation financière. Les agences délivrent une note crédit. Standard & Poor's, Moody's et Fitch sont les principales agences de notation (ou de *rating*).

L'évaluation du risque repose sur une batterie de ratios financiers et plus particulièrement sur deux aspects : le niveau d'endettement et la capacité de remboursement.

### *Le niveau d'endettement*

À la différence des capitaux propres, les dettes financières sont remboursables. L'importance relative des capitaux propres constitue donc la marge de sécurité du financement de l'entreprise. Ainsi, il est logique que l'on compare le montant total des dettes financières à celui des capitaux propres.

## **RATIO D'ENDETTEMENT (OU GEARING)**

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Dettes financières totales}}{\text{Capitaux propres}}$$

Il mesure le niveau acceptable d'endettement d'une société compte tenu de l'importance des capitaux non remboursables.

Le ratio idéal est inférieur à 1 ou 100 % : pas plus de dettes financières à rembourser et portant intérêts que de capitaux propres. Certaines opérations dites à effet de levier sont faites avec un niveau d'endettement plus fort. Il s'agit notamment des opérations de LBO (*Leverage Buy Out*) pouvant atteindre 4 ou 400 %. Naturellement le risque financier est alors beaucoup plus important et en cas de difficultés (baisse du CA ou des résultats, défaillance d'un client...) la société peut être très vite dans l'impossibilité de rembourser sa dette et dans l'obligation de renégocier avec ses banquiers.

### La capacité de remboursement

Lorsque l'on souscrit un emprunt, il faut être capable de le rembourser dans un délai raisonnable. La capacité de remboursement se mesure par le ratio suivant :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières totales}}{\text{Cash Flow}}$$

Le remboursement de l'échéance d'un emprunt constitue une opération de trésorerie et n'est pas intégré dans le compte de résultat (seuls les intérêts sont une charge). C'est donc le flux de trésorerie de l'exploitation (ou cash flow) qui doit permettre le paiement des échéances en capital des emprunts. Ce ratio ne doit pas dépasser 4 ou 5 années.

Cette limite, même si les emprunts sont souvent contractés sur des périodes plus longues, s'explique parce que le flux de trésorerie annuel n'est pas totalement consacré au remboursement des emprunts. Il doit aussi permettre le financement des investissements courants et le versement des dividendes aux actionnaires.

### Exigence de rentabilité

Les actionnaires attendent des fonds investis dans les capitaux propres une rémunération en conformité avec les rémunérations proposées par les investissements du même type sur les marchés financiers.

La rémunération moyenne des fonds propres s'évalue avec le ratio de rentabilité financière ou *Return On Equity* (ROE).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfices après impôts}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cette rémunération n'étant pas garantie, elle est généralement supérieure à celle exigée par les prêteurs, car elle comprend une prime de risque.

Pour les actionnaires, la rémunération de leurs capitaux investis est constituée par les bénéfices réalisés par l'entreprise. Ces bénéfices sont distribués sous forme de dividendes ou mis en réserves pour contribuer à l'autofinancement des investissements.

### Les clefs de la performance financière

La performance financière d'une entreprise repose sur trois dimensions essentielles :

- ✓ une structure financière saine qui garantit la sécurité et la flexibilité de l'entreprise ;
- ✓ une rentabilité ou performance opérationnelle élevée ;
- ✓ des cash flows pour investir et rémunérer les apporteurs de capitaux.

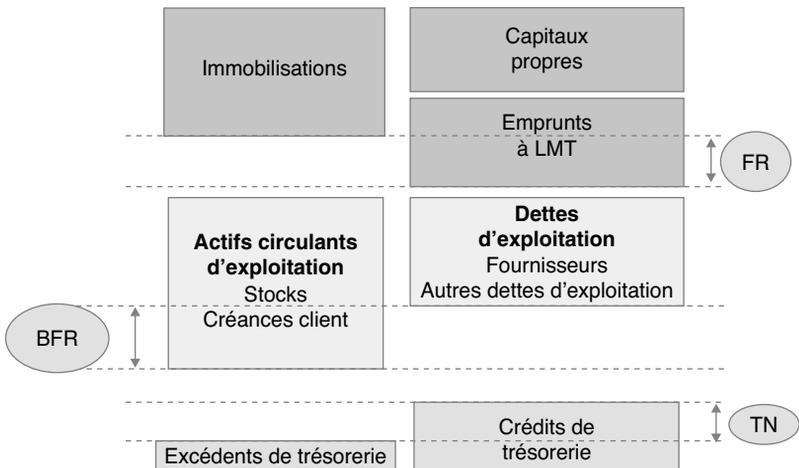
### Une structure financière équilibrée

Pour réaliser son activité et produire des résultats, l'entreprise doit à la fois financer ses investissements (immobilisations d'actifs à long terme) et les besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks de matières premières et de produits finis, encours de production, créances sur les clients et les débiteurs divers). Elle possède donc des actifs à long terme et à court terme, et en contrepartie va se financer à long terme et à court terme.

Il importe donc de maintenir un équilibre entre la structure financière à long terme et celle à court terme. C'est l'équilibre entre le haut de bilan (long terme) et le bas de bilan (court terme).

La structure financière d'une entreprise se synthétise de la façon suivante :

**Figure 1.1** ■ La structure financière



La structure financière d'une entreprise s'exprime donc par cette équation :

$$\text{BFR} = \text{FR} + \text{TN}$$

**Figure 1.2** ■ Le bilan fonctionnel

Besoin en fonds de roulement (BFR)	Fonds de roulement (FR)
	Trésorerie nette (TN)

### *Le fonds de roulement*

Le fonds de roulement est l'excédent de capitaux à long terme sur les investissements à long terme, c'est-à-dire les immobilisations. Pour financer ses immobilisations, une entreprise mobilise des capitaux propres (autofinancement) et de la dette financière à long terme. Un peu comme on finance sa maison avec un apport personnel et un emprunt immobilier à long terme. Il ne viendrait à l'idée de personne de financer sa maison avec un emprunt à court terme comme un découvert par exemple. La même règle s'applique pour l'entreprise.

$$\text{Le fonds de roulement} = \text{Capitaux propres} + \text{Emprunts à long et moyen terme} - \text{Immobilisations}$$

Le fonds de roulement doit donc être positif. C'est une règle d'or. Le fonds de roulement positif constitue une ressource financière sécurisée car à long terme. Elle va permettre de compléter les financements à court terme nécessaires au financement de l'activité courante.

### *Le besoin en fonds de roulement*

Le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire ses phases de production, de vente, de livraison consomme aussi des ressources financières. Pour chacune de ces étapes, des délais de paiement s'imposent. Ces décalages des paiements constituent une masse financière qui va représenter soit un actif financier à court terme d'exploitation à recevoir, soit un passif financier à court terme à payer.

La différence entre les actifs (stocks et créances) d'exploitation et les dettes d'exploitation détermine le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'activité.

$$\text{BFR} = \text{Actifs circulants d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

Plus ce BFR est élevé, plus les capitaux à investir dans l'activité de l'entreprise sont importants. Le montant du BFR d'une entreprise est lié à trois paramètres :

- ✓ la nature de son activité et les pratiques du secteur sur les paiements clients et fournisseurs ;
- ✓ le montant de son chiffre d'affaires. L'évolution du BFR est étroitement corrélée à la progression du chiffre d'affaires ;
- ✓ la qualité de la gestion et/ou le pouvoir de négociation de l'entreprise sur les délais de paiement clients, les délais de paiement fournisseurs et le niveau des stocks.

### *La trésorerie*

Le haut de bilan reprend l'ensemble des emplois et ressources financières à long terme de la société et s'exprime avec le fonds de roulement : excédent des capitaux à long terme.

Le bas de bilan constitué par le besoin en fonds de roulement exprime les besoins de financement à court terme nécessaires pour l'activité.

L'ajustement : fonds de roulement-besoin en fonds de roulement détermine le solde de trésorerie de l'activité.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

La trésorerie ne se décrète pas, c'est une résultante. Elle est la conséquence de la mise à disposition des capitaux permanents pour financer les investissements et des besoins de financement du cycle d'exploitation. Pour agir sur la trésorerie c'est sur ces composantes qu'il faut agir.

Pour améliorer la trésorerie on pourra agir sur :

- ✓ l'augmentation du FR : réduire les immobilisations, augmenter les capitaux propres (résultat et augmentation de capital), consolider l'endettement à long et moyen terme ;
- ✓ la diminution du BFR : réduire les délais d'encaissement des clients, minimiser les stocks, augmenter les délais de paiement des fournisseurs.

### Une performance opérationnelle élevée

La finalité économique d'une entreprise est de dégager une performance opérationnelle positive. Cette performance se traduit en terme économique par un résultat positif. Un résultat positif est pour une entreprise le moyen d'attirer et de rémunérer les capitaux dont elle a besoin pour se financer et d'assurer son développement. L'analyse de la performance va permettre de mesurer l'efficacité économique de l'entreprise sur son secteur d'activité.

Trois grands indicateurs synthétisent la performance opérationnelle : le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net.

#### *Le chiffre d'affaires*

Il représente l'indicateur financier de mesure de l'évolution de l'activité. Son évolution résulte de quatre effets principaux :

- ✓ effet volume : incidence de la variation des quantités vendues ;
- ✓ effet prix : incidence de la variation des prix de vente ;
- ✓ effet change : incidence de la variation du cours des devises ;
- ✓ effet périmètre : incidence des entrées ou sorties du périmètre d'activités.

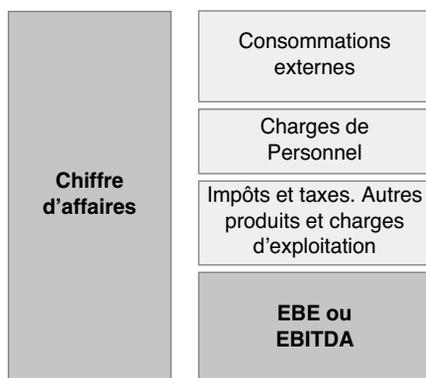
Le but de cette analyse est de mesurer la croissance réelle de l'entreprise. Quels sont les facteurs explicatifs de l'évolution du chiffre d'affaires ? Il sera également toujours pertinent de comparer l'évolution aux autres acteurs du secteur.

### L'excédent brut d'exploitation

On parle d'excédent brut d'exploitation (EBE) ou d'*Earnings Before Interest, Taxes Depreciation and Amortization*<sup>1</sup> (EBITDA).

Il se calcule en déduisant du chiffre d'affaires l'ensemble des charges d'exploitation décaissées, c'est-à-dire l'ensemble des charges d'exploitation hors dotations aux amortissements et provisions.

Figure 1.3 ■ Calcul de l'EBE



Cet indicateur est au cœur de la performance opérationnelle, il permet :

- ✓ d'analyser la tendance de la profitabilité opérationnelle ;
- ✓ de se situer par rapport à des entreprises opérant sur le même secteur d'activité ;
- ✓ de fournir une première indication de la trésorerie générée par l'activité ;
- ✓ de donner au manager d'une unité opérationnelle un indicateur financier indépendant de l'outil industriel et de son mode de financement ;
- ✓ d'expliquer des modifications des conditions d'exploitation. Toute variation de cet indicateur (exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires) reflète des conditions d'exploitation modifiées.

1. Le terme *taxes* désigne l'impôt sur les sociétés proportionnel au résultat.

## Le résultat net

Il est l'indicateur de la création de richesse de l'entreprise pour ses actionnaires. On exprime généralement le résultat net en pourcentage du chiffre d'affaires. On mesure également le résultat net en pourcentage des capitaux propres pour mesurer la rentabilité financière.

Le résultat net peut subir des variations significatives en raison de produits ou charges non récurrentes enregistrées sur un exercice. Pour faciliter la comparaison d'une clôture à une autre les entreprises utilisent la notion de résultat net courant, hors opérations exceptionnelles.

## Une génération de cash flow satisfaisante

La santé financière d'une entreprise repose fondamentalement sur sa capacité à générer du cash flow ou de la trésorerie à partir de ses activités courantes.

La rentabilité financière tangible est celle qui se mesure en termes de flux de trésorerie.

Les cash flows générés par l'activité courante ou cash flows opérationnels permettent à l'entreprise :

- ✓ d'investir pour renouveler ses équipements ;
- ✓ de financer sa croissance interne ou externe ;
- ✓ de payer des dividendes ;
- ✓ de rembourser ses financements externes.

Le cash flow opérationnel se mesure en retranchant de l'EBE les frais financiers et l'impôt société payé. Il prend également en compte la variation du BFR donc l'augmentation ou la diminution de la trésorerie nécessaire pour financer le cycle d'activité de l'entreprise.

**Figure 1.4** ■ Calcul du cash flow opérationnel

EBITDA ou EBE	(-) Frais financiers nets
	(-) Impôt société
	(+/-) Variation du BFR
	= Cash flow opérationnel

Le cash flow est l'indicateur privilégié de la mesure de la performance d'une unité opérationnelle. Il permet de synthétiser à la fois la performance au niveau de la rentabilité (EBE) et la performance dans la gestion du BFR (encaissements clients, paiement fournisseurs et gestion des stocks).

Chaque année le cash flow dégagé doit permettre de financer les investissements courants, c'est-à-dire les investissements de renouvellement, de maintien à niveau et ceux exigés par les évolutions de la réglementation ou de la technologie.

Le solde de flux de trésorerie demeurant après déduction des investissements courants représente le Free Cash flow de l'activité.

$$\text{Free cash flow} = \text{Cash flow} - \text{Investissements courants}$$

Le free cash représente donc le flux de trésorerie qui reste disponible pour l'entreprise afin de :

- ✓ rembourser ses dettes ;
- ✓ rémunérer ses actionnaires ;
- ✓ financer la croissance de l'activité (croissance organique ou externe).

## ► L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

La plupart des opérationnels doivent gérer des contrats : responsables de site, vendeurs et responsables de l'administration des ventes, acheteurs, responsables des services généraux, etc. Les acheteurs sont certainement les acteurs qui ont le plus besoin de se former aux techniques juridiques :

- ✓ Ils doivent gérer une grande diversité de contrats : fournitures, biens d'investissements, prestations intellectuelles, prestations sur le site,...
- ✓ La direction juridique, lorsqu'elle existe, est naturellement plus proche de la fonction commerciale qui est considérée comme le nerf de la guerre.

Nous évoquerons ici les principes du droit français.



### PRINCIPES CLÉS

- La vie des entreprises est fortement influencée par le cadre juridique dans lequel elles opèrent.
- Au quotidien, pour le manager, c'est le droit des affaires, et plus particulièrement le droit des contrats qui a l'impact le plus immédiat.

## Définir le contrat

L'article 1101 du Code civil dispose que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, faire ou ne pas faire quelque chose ».

La plupart des contrats, plus encore dans le monde des affaires, prévoient des obligations réciproques. En termes juridiques, ils sont dits synallagmatiques, par opposition aux contrats conclus à titre gratuit, comme le prêt, le don ou le cautionnement civil.

### Les conditions de validité du contrat

Pour être valable, le contrat doit respecter plusieurs conditions :

- ✓ les parties sont juridiquement capables de s'engager ;
- ✓ le consentement est exempt de tout vice (erreur, dol ou tromperie, violence) ;
- ✓ l'objet est défini ;
- ✓ la cause du contrat doit être licite.

## La force du contrat

La force du contrat se définit au travers du principe de l'autonomie de la volonté. L'article 1134 du Code civil dispose que les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que par leur consentement mutuel ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi.

Face à des demandes de nullité ou résolution d'une des parties, les juges veillent à défendre la sécurité juridique du contrat. S'il était trop facile de faire annuler ou résoudre un contrat, les parties hésiteraient à s'engager. C'est sur le fondement de la sécurité juridique que les juges ont défini la notion de « mandat apparent ». Il arrive qu'un employé engage sa société par contrat sans y être autorisé par les procédures internes. Le juge refuse d'annuler le contrat si le « fournisseur pouvait légitimement croire que la personne ayant signé le contrat avait le pouvoir de le faire ».

Les juristes distinguent les règles de droit civil et celles du droit commercial, les règles du droit commercial s'appliquant entre sociétés commerciales, dans l'exercice de leur métier. En droit civil, la loi prévoit habituellement des dispositions protectrices des parties. Dans de nombreux domaines (vente par démarchage, vente immobilière, ...), les co-contractants civils disposent d'un délai de rétractation de 30 jours à partir du moment où ils ont signé le contrat.

## Les obligations au contrat

Un contrat prévoit deux natures d'obligation :

- ✓ obligation de moyens ;
- ✓ obligation de résultat.

Dans le cadre d'une obligation de moyens, le co-contractant s'engage à mettre en œuvre les moyens reconnus dans le métier, sa compétence et sa diligence pour obtenir le résultat souhaité. Ainsi,

le médecin s'engage à mettre en œuvre sa science pour guérir ses patients mais ne peut garantir la guérison.

Dans le cadre d'une obligation de résultat, le co-contractant s'engage à atteindre le résultat prévu au contrat.

Cette distinction est surtout importante en cas de non-atteinte du résultat attendu. Pour engager la responsabilité du débiteur d'une obligation de résultat, il suffit de montrer la non-atteinte du résultat. La mise en œuvre de la responsabilité du débiteur d'une obligation de moyen est plus délicate, il faut montrer qu'il n'a pas mis toute la compétence et la diligence attendues pour remplir son obligation.

Le vendeur a une obligation de conseil, cette obligation est d'autant plus forte que le vendeur est expert dans son domaine et l'acheteur novice. Le vendeur doit s'informer des besoins de l'acheteur, des conditions dans lesquelles il veut utiliser le bien ou la prestation qui fait l'objet de la vente et s'assurer de l'aptitude du bien à remplir l'utilisation qu'il en fait.

La rédaction du préambule du contrat contribue à définir la portée de cette obligation (dans un contrat, il est toujours préférable d'être celui qui tient le stylo) :

- ✓ ainsi, l'acheteur y écrit habituellement qu'il a contracté avec le fournisseur en vertu de son expertise dans le domaine et du conseil qu'il pouvait prodiguer ;
- ✓ de son côté, le fournisseur prend la précaution de mentionner qu'il a rédigé une proposition au regard des demandes spécifiques de l'acheteur.

## Le droit de la concurrence

Le droit de la concurrence a une importance considérable, car il oriente l'ensemble de l'activité économique. Il est également extrêmement mouvant et tributaire des objectifs de politique économique du moment.

Ainsi, la loi Galand du 1<sup>er</sup> juillet 1996 avait pour priorité de défendre les intérêts des fournisseurs face à la puissance économique des grandes surfaces. Il en a résulté une interdiction renforcée des pratiques discriminatoires et l'impossibilité de sortir du barème de prix du fournisseur. Les grandes surfaces ont développé en réaction

la pratique dite des « marges arrière », commissions facturées aux fournisseurs, en contrepartie d'une prétendue prestation (mise en avant de produits, participation à un catalogue promotionnel,...). Cette pratique s'est révélée être inflationniste car ces marges arrière ne pouvaient venir en déduction du seuil de revente à perte.

À l'inverse, la loi LME du 4 août 2008 s'inscrit dans la recherche d'une relance de la consommation et a notamment supprimé, comme nous allons le voir, l'interdiction des pratiques discriminatoires.

### Les conditions générales de vente

Le droit de la concurrence repose sur l'obligation de transparence tarifaire. Tout fournisseur est tenu de communiquer ses conditions générales de vente à tout acheteur (actuel ou potentiel) qui en fait la demande. Le fournisseur peut créer plusieurs conditions générales, adaptées à différents créneaux de clients. Ces conditions générales de vente contiennent notamment, outre les clauses juridiques, les barèmes de prix, de remise (quantitatives sur volumes et qualitatives) et d'escompte pour paiement anticipé.

La loi LME dispose que les conditions générales de vente du fournisseur constituent le socle de la négociation commerciale, ce qui signifie qu'elles sont le point de départ de toute négociation entre le vendeur et l'acheteur. Ainsi les parties peuvent valablement convenir de s'écarter des conditions générales de vente du fournisseur en créant des conditions particulières à condition de ne pas soumettre celui-ci à des obligations créant un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties.

### La suppression de l'interdiction des pratiques discriminatoires

Une des principales nouveautés de la loi LME a été la suppression de l'interdiction des pratiques discriminatoires.

Une pratique discriminatoire consiste à procurer un avantage à un co-contractant en particulier en termes de prix, remises, délais

de paiement, conditions de vente ou d'achat, sans que cela soit justifié par des contreparties réelles, par exemple de volume.

Autrement dit, cela consiste à contracter « à la tête du client » en créant des conditions particulières. La portée de cette suppression est toutefois limitée car la discrimination peut être sanctionnée au travers d'autres pratiques :

- ✓ les pratiques abusives définies par l'article 442-6 du Code de commerce consistent à soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties ;
- ✓ l'abus de position dominante qui a pour effet de fausser le jeu de la concurrence sur le marché du fait de la concentration du marché.

### **Le refus de vente et la rupture brutale de relations commerciales établies**

Le délit de refus de vente avait été institué au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, dans une économie de pénurie, pour garantir l'accès au marché de tous les acteurs économiques.

Une telle interdiction est devenue inutile dans une économie où l'offre est abondante.

Depuis la loi Galand du 1<sup>er</sup> juillet 1996, le refus de vente entre professionnels n'est plus sanctionné en tant que tel. Le refus de vente à l'égard d'un consommateur demeure quant à lui sanctionné.

Le refus de vente peut toutefois être sanctionné au travers d'autres délits :

- ✓ l'abus de position dominante, lorsque le refus de vente du fournisseur met l'acheteur dans l'incapacité de se procurer les biens ou services ;
- ✓ la rupture brutale de relations commerciales établies. Le fait de rompre sans préavis une relation commerciale établie engage la responsabilité de tout producteur, commerçant ou artisan.

## Les bons réflexes contractuels

Voici les bons réflexes contractuels à développer pour faire du droit un allié.

Dans la phase de négociation du contrat :

- ✓ Parler contrat dès le début des pourparlers et prendre l'initiative de proposer un contrat ;
- ✓ Réfléchir à ses objectifs ainsi qu'à ceux de ses partenaires ;
- ✓ Pour des contrats portant sur des prestations complexes, organiser des réunions préparatoires entre le vendeur et l'acheteur pour lister les attentes de chaque partie, définir avec soin l'objet du contrat, s'efforcer de prévoir les différents scénarios ;
- ✓ Ne jamais divulguer d'informations confidentielles sans accord de confidentialité ;
- ✓ Ne pas prendre d'engagement sans en parler au préalable avec sa hiérarchie ;
- ✓ De préférence garder la maîtrise de la rédaction du contrat ;
- ✓ Maîtriser ses propos et ses écrits (documenter, conserver, archiver) ;
- ✓ Rédiger des contrats avec des engagements précis, éviter les clauses floues, génératrices de contentieux long et coûteux ;
- ✓ Lire les conditions générales d'achat avant d'accepter une commande ;
- ✓ Préférer les commandes sous conditions suspensives qui constituent un engagement clair aux lettres d'intention de commande qui sont une pratique floue.

Au cours de la vie du contrat :

- ✓ Ne pas « laisser de côté » son contrat une fois qu'il est signé, mais en assurer le suivi ;
- ✓ Tenir un tableau de suivi du contrat précisant les dates clés et les obligations essentielles qui y sont attachées (notamment celles qui sont postérieures à l'expiration du contrat) ;

- ✓ Anticiper les risques d'antagonisme et les prévenir en recherchant des solutions raisonnables et consensuelles ;
- ✓ Anticiper la mauvaise exécution ou défaut d'exécution d'une obligation contractuelle en prévenant son cocontractant, avant tout litige.

En cas de litige :

- ✓ Exprimer son désaccord par écrit et en garder une trace ;
- ✓ Toujours agir de bonne foi et rechercher une solution amiable (organisation d'une réunion) ;
- ✓ Éviter de créer une forte dépendance commerciale d'un fournisseur ;
- ✓ Éviter les comportements brutaux : rupture sans préavis suffisant des relations commerciales de part et d'autre (refus de livrer brutal/déréférencement abusif) ;
- ✓ Ne pas menacer de résilier le contrat pour des raisons illégitimes ;
- ✓ Lorsque le client est en redressement judiciaire, ne livrer qu'après paiement.

## ► L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE PROXIMITÉ DU MANAGER

### Du manager opérationnel au manager communicant

Le rôle du « manager opérationnel » ne peut plus aujourd'hui être dissocié de celui d'un « manager communicant ». Parfois subi comme une contrainte, ou une tâche annexe, le temps additionnel et croissant consacré aux échanges et à la communication fait pourtant désormais partie intégrante de la fonction de « manager », s'ajoutant bien sûr aux charges classiques de la fonction.



#### PRINCIPE CLÉ

Les outils de communication actuels et l'arrivée dans l'entreprise de générations qui les maîtrisent font évoluer les façons de travailler, le rapport à l'information et au savoir, ainsi que les modes de management.

La première des technologies environnantes, en dépit de son évidence fondamentale, reste l'ordinateur. L'arrivée de l'outil informatique sur le bureau des managers ne s'est pourtant pas toujours accompagnée des meilleures pratiques... L'expérience a montré que, dans nombre de cas, le fait pour un manager, de disposer, sur son ordinateur personnel, d'une suite bureautique (Word, Excel, Powerpoint) l'a parfois implicitement ramené à traiter, lui-même, des tâches autrefois dévolues à son assistante : construire un tableau Excel, réaliser une présentation Powerpoint,... Le calcul est évidemment perdant.

L'apparente facilité des technologies ne doit pas masquer le véritable enjeu de la fonction de manager : la nécessité de recentrer la fonction sur les missions essentielles.

Le manager doit donc bien évaluer les tâches à valeur ajoutée et celles qui ne le sont pas et donc apprendre à déléguer celles qui relèvent de la mise en forme rédactionnelle et graphique pour se concentrer sur les processus de décision et les fondamentaux de sa fonction.

## **Une technologie familière : la messagerie électronique**

Le courrier électronique s'est ajouté et souvent substitué au courrier « papier », interne ou externe. L'inconvénient majeur de ce format est de banaliser l'ensemble des documents, notamment des pièces jointes.

Quelle qu'en soit l'importance, quel qu'en soit l'enjeu, les pièces jointes n'apparaissent que sous la forme d'une simple icône (word, excel, ppt) et d'un titre.

Les documents papier imprimés étaient autrement plus « différentiants » par leur volume, leur présentation et la facilité à les feuilletter. Dans la case à courrier, il était bien plus évident de les repérer, les classer, les consulter, les hiérarchiser.

Le format numérique met, d'une certaine façon, tous les documents électroniques sur le même pied d'égalité. Seul le titre du

document et le message de l'émetteur permettent aujourd'hui de les distinguer. Inutile de s'étonner dès lors, que nombre de destinataires « ne se souviennent plus » d'avoir vu ou reçu tel document, et encore moins de l'avoir gardé. D'autant, que la simplicité de l'électronique a bien évidemment favorisé la multiplication des envois.

Le manager devra donc redoubler de vigilance dans le traitement de son courrier et encore une fois apprendre à déléguer davantage pour tenir compte du temps qu'il doit consacrer au management de l'information...

## Des technologies en cours de diffusion

Les technologies sont, par définition, en perpétuelle évolution et l'une des nouvelles missions du métier de manager consiste à exercer une veille sur l'impact qu'elles peuvent avoir, à la fois sur son champ d'action spécifique (logistique, marketing, RH, etc.) et sur son métier de manager en tant que tel. Un logisticien devra par exemple, suivre de près l'actualité technique en termes de *supply chain* ; un DRH, s'informer des nouvelles possibilités offertes par les solutions Intranet ; un responsable marketing, être très au fait des nouveaux modes d'action comme le buzz marketing (marketing viral) ou le webanalytics (mesure d'audience d'un site web), etc.

Aucune fonction de manager n'échappe à l'accélération technologique ni à l'impact, souvent à court terme, que celle-ci ne manque pas d'avoir dans chaque branche de l'entreprise.

### Le Web 2.0

Pour exercer cette veille, les flux RSS, emblématiques du Web 2.0, sont des moyens précieux de recueillir de l'information. À la différence des e-newsletters à parution périodique (hebdo, mensuelle) et auxquelles on peut s'abonner ; les flux RSS diffusent en temps réel les informations publiées par le site émetteur.

Il suffit de disposer d'un navigateur pour les consulter. Mieux encore, des agrégateurs de flux RSS (comme Netvibes ou Igoogle) permettent de créer une page web personnalisée, sur laquelle on peut consulter les flux RSS sélectionnés.

Le principe est simple : on s'abonne au flux de son choix (tous les sites des grands journaux et magazines en proposent) pour recevoir sur son ordinateur l'actualité en direct, du *Monde*, du *Figaro*, des *Échos*, etc.

Au-delà de ces médias « classiques », la plupart des blogs offrent, eux aussi, la possibilité de suivre leur actualité en s'abonnant à un flux RSS.

Beaucoup d'entreprises ont emboîté le pas et proposent également leurs flux RSS pour leur communication financière ou corporate.

Figure 1.5 ■ Netvibes



Netvibes est un portail personnalisable grâce auquel le manager peut s'abonner à ses fils d'information favoris pour exercer sa veille. Ces flux RSS peuvent facilement être organisés en catégories accessibles par des onglets.

## La messagerie instantanée

Le rôle du manager va aussi être bousculé par l'arrivée imminente des « digitales natives » dans le monde de l'entreprise. Cette génération née avec une Playstation dans les mains, rompue aux SMS, *chat* et autres messageries instantanées... Si le manager n'est pas lui-même issu de cette génération de « *digital natives* », inutile de pré-

ciser qu'il devra, en tant que « prénumérique » (toute personne née avant les années 1980), s'habituer à utiliser les outils de communication rapide, pour être en phase avec ses nouveaux collaborateurs. Notamment la messagerie instantanée, comme celle de Microsoft, connue dans son application grand public Messenger mais qui a également développé un logiciel professionnel de messagerie instantanée, destiné aux entreprises : Communicator. Il n'est bien sûr pas le seul éditeur à l'avoir fait, mais en tant que leader des logiciels en entreprise, son exemple vaudra pour beaucoup.

La messagerie instantanée permet d'échanger alertes et instructions sans interrompre, ou presque, un travail en cours, voire d'accompagner un travail réalisé en commun. Sur l'écran, une fenêtre active signale l'arrivée d'un message auquel il est très facile et rapide de répondre sans quitter l'application en cours. Un groupe de discussion, associant plusieurs collaborateurs, peut bien sûr participer à cet échange.

Sans se substituer à la messagerie électronique, la messagerie instantanée permet d'ajouter un mode de communication complémentaire à la panoplie électronique du manager. Plus proche de la communication « orale » que de la communication « écrite », la messagerie instantanée ouvre un nouveau canal de communication, en surimpression d'un mode d'échange écrit. Un peu comme si au-delà de l'écran, une conférence téléphonique permanente était tenue, avec les collaborateurs avec lesquels il est nécessaire de travailler, sur le moment : particulièrement utile, lorsque les collaborateurs en question sont répartis sur des sites distants.

### La réunion virtuelle

Dans le prolongement de la messagerie instantanée, on peut également compter sur un autre outil : la « réunion virtuelle ». Le principe et l'application en sont déjà bien connus avec les « *conference call* », des conférences téléphoniques rassemblant, virtuellement, des intervenants disséminés en différents lieux.

Des outils comme Live meeting de Microsoft ou Adobe Connect permettent d'ajouter un support de conférence visible par tous (un diaporama Powerpoint) ou encore un tableau blanc interactif sur

lequel il est possible d'écrire et de dessiner. Bien sûr, il est également possible de partager des documents en ligne et de voir les intervenants via leur webcam.

Le travail à distance est incontestablement une nouvelle dimension du management. Car « diriger » une réunion à distance suppose non seulement de s'appropriier ces nouvelles technologies, mais aussi de nouvelles techniques d'animation de réunion. On parlera d'ailleurs plus fréquemment de « webconférence » que de réunion virtuelle.

### Le travail collaboratif

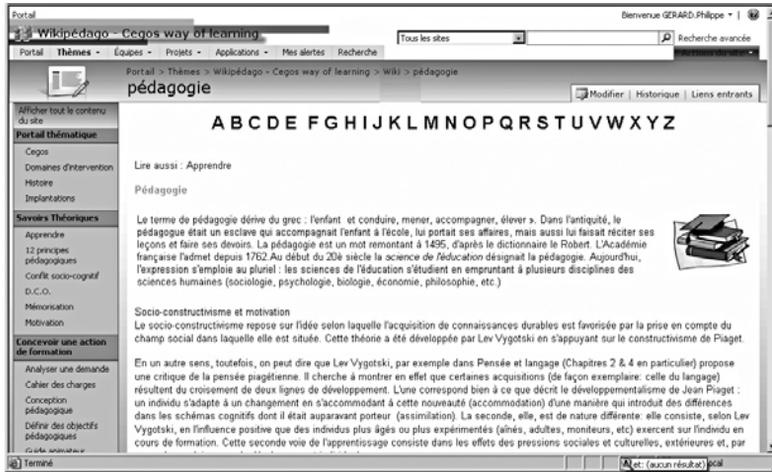
La « webconf » est probablement l'une des premières « briques » du travail collaboratif et l'une des plus faciles à mettre en place.

Au-delà, les éditeurs de logiciels proposent la création de véritables « espaces collaboratifs » en ligne. Des sortes de mini-Intranet, réservés à un projet ou à une communauté professionnelle. Par exemple, l'espace collaboratif des RH permettra à tous les correspondants RH d'une même entreprise de rassembler et de partager leurs documents de travail. Dans ces espaces, chacun, selon ses droits (administrateur, contributeur ou simple lecteur) pourra accéder aux documents stockés, voire les modifier ou les mettre à jour s'il y est autorisé.

Ces espaces collaboratifs proposent en outre des forums de discussion sur lesquels il est facile d'échanger des points de vue. Ils offrent souvent également des outils d'enquête ou de sondage en ligne pour recueillir l'opinion des participants face à une question.

Certains proposent même de mettre à disposition des wikis : ces encyclopédies collaboratives dont l'exemple grand public le plus célèbre est wikipedia. Chacun peut créer une définition ou modifier une définition existante, créée par un autre collaborateur. Un outil très précieux de management, pour constituer, par exemple, un référentiel technique ou une base de connaissance commune. Le wiki est probablement la solution la plus basique mais la plus efficace de Knowledge management.

Figure 1.6 ■ Exemple de wiki consacré à la pédagogie



Cet outil permet à chacun d'améliorer et d'enrichir la base de connaissance. Cette encyclopédie collaborative préserve en interne un savoir vivant et en constante évolution.

### Identité numérique et réseaux sociaux

Aussi bien pour exercer son activité actuelle (recruter, par exemple) que pour préparer son activité future (mobilité professionnelle), un « manager du XXI<sup>e</sup> siècle » a tout intérêt à valoriser son identité numérique en prenant pied sur les réseaux sociaux.

À l'heure d'Internet, il est indispensable de forger et de préserver sa réputation en ligne comme de constituer et d'amplifier son réseau professionnel, en créant un profil personnel sur l'une au moins des différentes plateformes de réseaux sociaux.

Côté professionnel, en France, Viadeo est sans doute le plus adapté à tous ; LinkedIn sera préféré, si l'on envisage une carrière internationale. Établir un profil sur Facebook n'est pas non plus inutile, en sachant que cette plateforme évoque davantage la sphère privée que professionnelle. Attention toutefois aux informations diffusées sur ces plateformes, qui deviennent dès lors publiques. Il convient d'être prudent.

L'identité numérique peut également être renforcée par la tenue d'un blog. Outil de notoriété très utile aux consultants indépendants, notamment dans le domaine des nouvelles technologies ; il peut aussi s'avérer très efficace pour valoriser votre expertise, et par là même, celle de l'entreprise qui vous emploie.

Plus loin, la plupart des blogueurs utilisent également le service de micro-blogging twitter pour diffuser ou recevoir des informations très rapides (140 caractères maximum par message).

## L'évolution du rôle de manager

L'irruption des nouvelles technologies, en particulier des outils de travail collaboratif, ajoutée à l'entrée dans le monde du travail des « digital natives » va donc passablement modifier la manière dont le manager devra manager.

Du rôle ancien et classique, fondé sur le *command and control* (donner des ordres et vérifier leur exécution), le manager devra s'adapter à de nouveaux comportements, plus collectifs, moins hiérarchisés, miser sur la collaboration plutôt que sur l'exécution et s'appuyer davantage sur la confiance que sur l'exercice du pouvoir.

L'information devient omniprésente, dans et hors de l'entreprise. Le manager ne peut plus se contenter de sa connaissance, autrefois exclusive et réservée aux cadres, comme seul attribut de son pouvoir.

L'environnement technologique va irrémédiablement pousser le manager à responsabiliser davantage les membres de son équipe, à être initiateur de nouveaux projets. Et sa mission de manager devra passer progressivement du rôle de « chef » qui ordonne et vérifie, à celle de « leader » d'équipe, de régulateur et d'animateur de communauté.



*L'environnement actuel de l'entreprise se caractérise par une double évolution : l'accélération du rythme des changements et le décloisonnement des activités. L'accélération des changements concerne tous les domaines et pas uniquement le domaine technologique. Le décloisonnement des activités impacte l'entreprise qui ne peut se tenir à l'écart des tendances, mais également le manager en tant qu'acteur majeur de l'entreprise.*