

DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES

1992-1993

MEMOIRE

PRATIQUES PROFESSIONNELLES

ET RAPPORTS A L'INFORMATION

DANS LES PROFESSIONS

JURIDIQUES ET COMPTABLES

MARIE-NOELLE FRACHON

SOUS LA DIRECTION

D'ANNE MAYERE

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



802398F



Je remercie tous ceux qui m'ont aidé pour la réalisation de ce mémoire : tout d'abord les membres des cabinets juridiques et comptables qui m'ont reçue : associés, collaborateurs et documentalistes, les documentalistes de l'Ordre des avocats et de l'Ordre des experts-comptables ainsi que ceux du service de documentation de l'ENSSIB, enfin les enseignants de l'ENSSIB qui ont guidé mon travail.

"L'Irruption de techniques nouvelles a donné le départ d'une compétition où l'aptitude à gérer et à utiliser l'information pourrait bien se révéler plus discriminante qu'aucun autre paramètre de l'économie."

RENE MAYER.- "Information et compétitivité."

Paris. la Documentation Française. 1990

PLAN

INTRODUCTION

METHODOLOGIE

PREMIERE PARTIE

PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LES CABINETS JURIDIQUES ET
COMPTABLES

A DES PROFESSIONS ANCIENNES EN PLEINE MUTATION

- 1- RAPPEL HISTORIQUE
- 2- CONDITIONS D'INTERVENTION
- 3- RETOUR DE CONJONCTURE

B MODE DE PRODUCTION DES PRESTATIONS

- 1- RESSOURCES HUMAINES
- 2- RAPPORTS A LA CLIENTELE
- 3- OPTIONS STRATEGIQUES

DEUXIEME PARTIE

RAPPORTS A L'INFORMATION ET A LA DOCUMENTATION

A SAVOIRS DE BASE ET FORMATION PERMANENTE

B LA DOCUMENTATION ET SA GESTION

- 1- DOCUMENTATION FORMALISEE PAR LES EDITEURS
- 2- DOCUMENTATION D'ENVIRONNEMENT
- 3- CENTRES DE DOCUMENTATION INTERNES
- 4- DOCUMENTATION DES ORDRES

C VERS UNE CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE

- 1- FREINS A LA CAPITALISATION
- 2- INTERET DE LA CAPITALISATION
- 3- METHODE EN VUE DE LA CAPITALISATION

CONCLUSION ET EPILOGUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLE DE QUESTIONNAIRE

ANNEXE 2 : DONNEES CHIFFREES

ANNEXE 3 : REVUE DE PRESSE

ANNEXE 4 : DOCUMENTS DIVERS

ANNEXE 5 : BANQUES DE DONNEES JURIDIQUES ET ECONOMIQUES

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Les prestataires de service intellectuel aux entreprises ont longtemps considéré que leur travail consistait à fournir un acte unique et profondément personnalisé aux clients qui les consultaient. Ces professions, dont les origines remontent à l'Antiquité, ont des traditions fortes, soutenues par des corporations bien établies, même si la profession d'avocat d'affaires y a été associée il y a peu de temps. Le mode de prestation a relativement peu évolué depuis qu'ont été édictées les lois qui les régissent ; cependant la conjoncture actuelle les conduit à une réflexion quant aux stratégies à mettre en oeuvre pour traverser la crise. Les rapports qu'entretiennent ces professions avec la documentation peuvent constituer un pôle de réflexion intéressant en vue de la rationalisation et d'une démarche innovante.

L'économie mondiale est en crise depuis quelques années, mais ce n'est qu'avec un certain retard que ces professions en ont enregistré les effets (cf. données chiffrées en annexe 2). Pendant quelques années les effets néfastes de la dégradation de la conjoncture économique ont été partiellement contre-balancés par une demande accrue des entreprises en activité. Cela est particulièrement sensible en France où ces services se sont développés tardivement. On assiste cependant à un retournement de tendance qualifié de Big Bang par un journaliste de l'Economist en 1989. L'époque où ces entreprises défrichaient un marché extensible est révolue, et ces professions

doivent assimiler des comportements de compétitivité, de positionnement différencié et d'innovation. On demande à ces professionnels des qualités nouvelles que l'on ne jugeait pas utiles chez les aînés, qu'ils soient moins hommes de dossiers uniquement, plus hommes de négociation et de communication. Une autre évolution est notable : ils prennent les dossiers dès le départ, non plus uniquement en cas de problèmes, ce qu'un cabinet explicite dans sa brochure de présentation en ces termes : "aider l'entreprise à passer de la culture de la réparation à celle de la prévention". Si on évitait auparavant de régler les différends devant les tribunaux, cette pratique est devenue commune aujourd'hui.

Dans un univers où la réglementation s'étoffe, se complexifie, où les législations nationales, européennes et internationales s'entrecroisent, on demande aux experts des compétences très pointues. Ils jouent désormais sur plusieurs registres : celui d'homme d'expertise, celui de défenseur éventuel et celui du possible médiateur avec les instances juridiques et fiscales. Ils doivent connaître toujours plus de lois, de normes, de règlements qui conditionnent la qualité de leur prestation et parallèlement il est difficile, dans une conjoncture économique tendue, de répercuter sur la clientèle le temps passé à la recherche des informations adéquates.

L'information est aujourd'hui un des plus sûrs moyens pour les entreprises industrielles de se positionner vis-à-vis de la concurrence et de maximiser la productivité et la rentabilité : cette démarche est connue sous le nom de "veille technologique". Or il faut constater la difficulté qu'ont les professionnels du droit et de

la gestion à faire exister une activité spécifique de production d'information, alors que leurs résultats sont intimement liés à la capacité de maîtriser le processus de traitement de l'information. véritable matière première du service fourni : elle est toujours corrélée à la clientèle et à une demande précise ; il n'y a que peu d'informations préformées, hormis celles produites par les éditeurs spécialisés et la priorité est donnée aux informations glanées par l'immersion professionnelle (A. MAYERE), notamment dans le cadre de l'entreprise cliente, considérée comme source d'information privilégiée. La conséquence de cet éparpillement se caractérise par d'importantes pertes de temps -et d'argent-, chaque professionnel accumulant sa documentation et son savoir sans percevoir l'intérêt qu'il y aurait à mettre en commun toute cette matière grise.

L'influence des grands cabinets anglo-saxons montre qu'une certaine formalisation et standardisation est pourtant possible, ce qui facilite la production des prestations classiques et répétitives. De même que les entreprises classiques ont su à un moment donné réfléchir à l'externalisation de certains services, il semble aujourd'hui important que les entreprises de service intellectuel réfléchissent à leur rapport à l'information, tant au niveau des personnes (diversité des rationalités), qu'au niveau des flux techniques et commerciaux, et que des niveaux de problématique (court et long terme, régulation). L'ARIST (agence régionale pour l'information scientifique et technique) fait part d'ailleurs des interrogations de ces professionnels qui la consultent à ce sujet sans qu'une réponse précise puisse leur être clairement apportée. la réflexion sur le sujet n'étant pas encore suffisamment aboutie.

Le client est en droit d'attendre une prestation de qualité : celle-ci peut être définie comme étant l'aptitude d'un produit ou d'un service à combler les besoins exprimés ou implicites de l'utilisateur : il ne faut donc pas que l'adoption d'une technique réductrice des coûts se fasse au détriment de la qualité de la prestation telle qu'elle est perçue par la clientèle. Un système performant de capitalisation des connaissances constitue un moyen important de diffusion et de socialisation de ce capital intellectuel amassé par chacun au long de ses expériences professionnelles au profit de l'ensemble de l'entreprise. GENELOT définit l'organisation comme un processus complexe de transformation permanente finalisée. Cela correspond bien à la définition que l'on peut donner de l'information en perpétuelle transformation qui exige de la part des professionnels plusieurs types de démarches pour que leur fonction de conseil soit pertinente.

Enfin ajoutons que ce capital commun peut être le vecteur privilégié de la diffusion de la culture d'entreprise, ciment qui permet à des professionnels associés, juxtaposant leurs compétences au sein d'une entreprise, d'évoluer vers une gestion plus managériale des connaissances où les potentialités de chacun seront source d'innovation et de richesse, et vers l'émergence du concept d'intelligence collective au service de tous.

METHODOLOGIE

L'enquête a été menée dans six grands cabinets lyonnais ayant des origines diverses ainsi qu'un ciblage de clientèle diversifié. Tous annoncent un service consacré à la documentation, avec ou non une personne attachée à sa gestion. Les professionnels rencontrés ont exposé leurs méthodes de travail lors d'un entretien non directif. Le questionnaire consultable en annexe servait de trame à l'entretien et complétait les points abordés par les personnes rencontrées.

Voici quelques précisions sur ces cabinets ; dans chaque secteur trois entreprises ont été contactées.

-secteur comtable

Le premier cabinet a été fondé en 1974 et a poursuivi une politique de croissance modérée pour rester indépendant. Chiffre d'affaires 92 : 34 millions de Francs

Le second est la résultante des ordonnances de 1945 visant à réglementer la profession : un comptable itinérant a fondé un cabinet de comptabilité qui, au fil des années, a eu une politique plus agressive : en 1968 entrent les premiers associés, puis en 1981 le cabinet fusionne avec un cabinet parisien, enfin il rejoint en 1989 un cabinet anglo-saxon. Chiffre d'affaires 92 sur Lyon : 100

Millions de Francs.

Le troisième cabinet est l'antenne lyonnaise d'un autre cabinet anglo-saxon, installé à Lyon depuis 1975, et première antenne de province sur vingt implantations régionales de ce cabinet international.

-secteur juridique

Les deux premiers fondés en 1970 et 1982 sont deux cabinets indépendants membres cependant de réseaux professionnels. L'un a été créé de toutes pièces, l'autre est né du regroupement de plusieurs cabinets.

Le troisième cabinet est la branche juridique d'un cabinet d'audit anglo-saxon.

Ces six cabinets, même s'ils revendiquent les uns et les autres des fonctions ultimes de conseil, se présentent tous en tant que professionnels du droit ou de la gestion et non pas comme cabinets de conseil stratégique, volontairement exclus de cette étude.

PREMIERE PARTIE : PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LES CABINETS
JURIDIQUES ET COMPTABLES

A DES PROFESSIONS ANCIENNES EN PLEINE MUTATION

-1- RAPPEL HISTORIQUE

-métiers du droit

On trouve mention des "Ad Vocati" puis "Orator" dans la Rome antique où un ami pouvait défendre un plaignant qui le récompensait par un cadeau : les excès du système conduisirent l'Empereur Claude à réglementer ces rémunérations. Plus tard ils furent autorisés à se regrouper : c'est l'origine des barreaux et de l'Ordre des avocats qui forgera au fil des siècles les principes et la déontologie de la profession.

Sous l'influence du capitalisme industriel et de la grande entreprise, les conseillers juridiques apparaissent aux USA dans la deuxième moitié du 19° siècle. Bientôt la profession se développe en Europe, mais c'est surtout après la Seconde Guerre Mondiale que les cabinets juridiques prennent leur essor, s'implantant dans le créneau laissé libre par les avocats et les notaires, les uns affichant leur mépris pour le droit des "boutiquiers", les autres tout occupés par la reconstruction. Les uns comme les autres ne percurent pas les besoins nouveaux propres au commerce et à l'industrie en matière juridique et fiscale. Le manque de considération affiché par

les avocats plaidants pour les conseils en entreprise fait échouer un premier essai de fusion en 1971, tandis que les grands cabinets anglo-saxons en profitent pour développer leur implantation sur le marché européen.

La réglementation protégeant le titre de conseiller juridique date de 1971 et la loi de 1990 entérine la fusion des professions de conseiller juridique et d'avocat afin de corriger cette dualité archaïque et de permettre aux professionnels français de se positionner sur le marché mondial. Cependant les avocats dits de "souche" se consacrent essentiellement à l'activité judiciaire auprès des tribunaux. L'avocat, ex-conseiller juridique, continue d'avoir comme activité principale le conseil en droit des entreprises. Il peut néanmoins défendre désormais son client devant un tribunal si le besoin s'en fait sentir. La mise en application de cette réforme ne se fait pas sans heurts. (Cf annexe 3 : difficile mise en place).

-métiers de la gestion

Les prémices des métiers de gestion sont discernables dès l'époque sumérienne. Le terme d'audit remonte au 3° siècle av J-C-, où des contrôleurs rendent compte devant des "auditeurs" de la gestion des provinces. Cette pratique se perpétue avec les "missi dominici" de Charlemagne. Nous retrouvons des mentions au 18° (Diderot) mais c'est au 19° siècle que se développent les pratiques comptables à la demande des artisans et des commerçants.

La profession d'expert-comptable est anglaise d'origine. L'examen des comptes s'appelle audition, d'où le terme parvenu jusqu'à nous. Le travail de gestion présente deux aspects parallèles et complémentaires : d'une part l'établissement des comptes par l'expert-

comptable attaché à la société (la révision des comptes), d'autre part la fonction de contrôle et de certification de ces comptes à l'intention de l'Assemblée des actionnaires (le commissariat aux comptes). Si, dans le cadre d'une société, ces deux tâches sont nécessairement remplies par des professionnels distincts, ces deux fonctions sont la plupart du temps effectués par les mêmes professionnels : 70 à 80% des commissaires aux comptes sont experts-comptables, et 95% des experts-comptables pratiquent le commissariat aux comptes. Il faut cependant préciser que les experts-comptables sont régis par l'OECCA, Ordre des Experts-Comptables et Comptables Agréés dépendant du Ministère de l'Economie, alors que les commissaires aux comptes sont régis par la CNCC, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes dépendant du Ministère de la Justice.

Le développement de ces professions de la gestion ne s'est pas fait sans mal : comme l'analyse O. HENRY, l'audit externe est resté longtemps fictif et son essor est tardif en France par rapport aux pays anglo-saxons. Son image de marque fut particulièrement mauvaise jusqu'à la promulgation de lois réglementant les professions et c'est pourquoi les grands cabinets anglo-saxons s'implanteront dès le début du 20^e en Europe afin d'auditer eux-mêmes les sociétés qui les concernent. Par exemple, le premier examen professionnel, le Brevet d'expert-comptable n'est créé en France qu'en 1927. le diplôme d'expert-comptable en 1942, et la réglementation quant à l'usage du titre et les compétences requises date de 1945. L'audit légal devient obligatoire en 1970.

Dans les pays anglo-saxons, ces professions ont joui beaucoup plus tôt d'un certain prestige, à l'opposé de notre pays, et, au prix de

nombreuses restructurations et fusions se sont créés des groupes très importants, implantés dans tous les pays du monde et employant des dizaines de milliers de personnes chacun. Par exemple, Coopers-Lybrand est passé de 35 bureaux locaux en 1950 à 352 en 1979, pour arriver au chiffre de 650 implantations aujourd'hui. On appelle communément ces grands cabinets les "Big Six", cabinets qui se livrent aujourd'hui une concurrence féroce :

- Arthur Andersen
- Coopers Lybrand
- KPMG
- Ernst & Young
- Price Waterhouse
- Deloitte Touche Tohmatsu

Grâce à l'antériorité de leur existence, donc à l'expérience accumulée et aux techniques de travail affinées, ces cabinets ont pris sur les cabinets français une avance qui semble difficile de combler, tant au niveau de la déontologie professionnelle que des pratiques de tous les jours (Cf annexe 3 : stratégie internationale). Les options de positionnement stratégique prennent dès lors une très grande importance : faut-il se mesurer à ces cabinets ou chercher une approche différente de la clientèle ?

-2- CONDITIONS D'INTERVENTION

Au départ l'entreprise dispose d'un comptable, ou d'un service comptable chargé de tenir à jour la gestion courante de l'entreprise. De même une entreprise déjà importante va disposer d'un service

juridique qui va veiller à la conformité des décisions avec la législation en vigueur. De part la complexité des règlements et de la nécessité de contrôler les coûts, les entreprises ont "externalisé" leur services dont l'activité était intermittente. Comme le signale J.NUSBAUMER : "A valeur égale, le coût unitaire des services fournis par ces entreprises spécialisées est inférieur à celui rendu au sein des entreprises de production, ou, à coût égal, les entreprises spécialisées sont en mesure de fournir une plus grande quantité de services de même nature que les entreprises de production."

En règle générale, l'expert-comptable est le premier interlocuteur du chef d'entreprise, ce qui le conduit souvent à jouer un premier rôle de conseil lorsqu'il présente son bilan. Cependant cette fonction n'a rien de systématique et aujourd'hui les professionnels la revendiquent : l'un des cabinets porte le mot "Conseil" dans sa raison sociale et stipule dans sa plaquette informative : "le conseil doit bien être l'aboutissement de notre travail et le terme de notre mission." Les fonctions ont évolué, en raison de l'accélération et de la dégradation de la vie économique, de la comptabilité classique vers le contrôle de gestion, notamment quant à la précision des objectifs, tout écart pouvant mettre en jeu la survie de l'entreprise.

De plus dans le cadre de la crise des grands systèmes et de la décentralisation des décisions, on a accru les besoins de contrôle ; Un cabinet comptable, pourtant plus axé sur les PME, audite les antennes locales d'une chaîne de magasins. Cela occasionne la mise en oeuvre de compétences différenciées qui accroissent la compétitivité d'une part, et permettent l'apparition de ressources nouvelles qualitatives et quantitatives d'autre part. C'est l'évolution du marché qui provoque l'évolution des prestations et les professionnels

de l'audit y sont très attentifs : les plaquettes informatives des cabinets visités annoncent des commissions sur les méthodes, à l'échelle locale pour les petits cabinets, internationale pour les Big Six. Un jeune assistant ne se déplace qu'avec son livret de méthodologie dans lequel chaque tâche à accomplir est décrite en détail et surtout les limites de chaque mission.

La comptabilité traditionnelle est trop longtemps restée cantonnée dans ses fonctions de fournisseur de chiffres. Si les experts-comptables ont toujours exercé une activité de conseil auprès d'une clientèle de PME et demeurent leur interlocuteur privilégié en matière de conseil, se pose aujourd'hui pour eux le problème constitué par les nouvelles professions axées sur le conseil stratégique, qui ont bénéficié de l'image vieillotte des professions de la gestion et qui sont aptes à interpréter les informations comptables. C'est l'objet d'une concurrence acharnée à laquelle répondent les antennes des Big Six par la présence, à côté de l'audit proprement dit, de cabinets complémentaires affichant le nom de "Conseil".

Les missions traditionnelles de tenue et de surveillance des comptes constituent encore l'essentiel des revenus de la profession, tant au niveau de l'expertise proprement dite qu'au niveau des mandats de commissaires aux comptes. Ces derniers, responsables de la certification des comptes pour les conseils d'administration sont nommés pour une durée maximale de six ans, reconductibles sans limitation. Dans la période que nous traversons, ce service devient hautement concurrentiel, les cabinets y voyant une fidélisation forcée du client pour la durée du mandat. Dans les grands cabinets on pratique donc désormais, grâce aux rapports d'activité des sociétés, une surveillance assidue des échéances de mandat afin de faire des

propositions de service.

Les experts-comptables revendiquent désormais plus de responsabilités. Ils disposent pour cela d'atouts précieux, notamment une bonne connaissance de la pratique fiscale. Ce savoir est à l'origine de retombées financières mais aussi de prestige et d'influence. Dans la conjoncture déprimée que nous connaissons, le maintien de la profession passe par une meilleure connaissance des coûts et par l'utilisation d'information stratégique : il faut qu'il y ait corrélation entre les besoins attendus des utilisateurs et les aptitudes (savoir-faire) des professionnels concernés.

Pour le secteur juridique, l'activité essentielle consiste à conseiller la clientèle en matière de droit fiscal ou en droit des sociétés. La crise des années 70 a accéléré l'obsolescence des institutions d'encadrement de l'activité économique, conçues à une époque de forte croissance, où la compétition entre les entreprises se jouait sur le plan de l'innovation et non à l'heure des OPA sauvages. Si on constate une forte pérennité de la relation entre le client et le prestataire, le droit des entreprises est un des domaines où la concurrence des "Big Six" a considérablement fait évoluer les choses.

En effet les Six se sont imposés sur le marché juridique et fiscal, les cabinets d'affaires français restant de petite taille et peu internationalisés par rapport aux grands cabinets anglo-saxons. Grâce à l'ordonnance de 1945 autorisant les experts-comptables à donner des prestations juridiques et fiscales en complément de leur activité, ils

peuvent effectuer en France des tâches qui leur sont interdites outre-Atlantique où les deux tâches sont dissociées. Ils ont ainsi racheté les plus importants cabinets français et emploient près de 2000 juristes dans leurs structures françaises.

Y. DEZALAY remarque que les professionnels sont non seulement "marchands de droit", mais aussi qu'ils sont producteurs de droit et que c'est grâce à eux, et souvent en contradiction avec les déontologies édictées par l'Ordre des Avocats, que la prestation juridique évolue avec son temps. Etant donnée l'extension des affaires à l'échelle mondiale, se présentent des situations qui n'existaient pas lorsque les affaires se traitaient à une échelle locale : "la formalisation des relations marchandes à laquelle contribuent ces experts s'avèrent indispensable quand il n'existe pas une communauté d'habitus (P. BOURDIEU) permettant de se comprendre à demi-mot et de gérer des situations conflictuelles sur le registre du non-dit ou de l'implicite." (Y. DEZALAY). La stratégie de concentration permet de combiner les avantages d'une spécialisation poussée avec la mise à disposition de la clientèle d'une gamme de services toujours plus étendue. Cela se passe d'autant mieux que les différenciations d'expertise sont plus marquées dans le juridique que dans la gestion. Il serait intéressant de mener une étude plus sociologique sur la différence d'ambiance qui règne dans les deux secteurs ; une première amorce d'explication pourrait résider, selon le directeur général d'un cabinet, dans les habitudes prises lors du cursus scolaire, l'université, les grandes écoles de commerce ou le DESCF ne préparant peut-être pas leurs étudiants de la même façon au travail et surtout aux relations de travail qui seront les leurs plus tard.

Aujourd'hui le conseil en droit fiscal est un domaine que juristes, comptables et consultants se disputent âprement, marché stratégique conditionnant l'ingénierie financière. A l'artisanat se substitue une certaine standardisation des méthodes et à des prestations réglementées une certaine fluidité des rôles entre les différents prestataires possibles. Au niveau des cabinets, ils sont identifiés par une image de marque, souvent une spécialisation dans tel ou tel secteur, un patrimoine immatériel contenu dans les méthodologies et les pratiques. Cette image se construit au gré des missions et chaque nouvelle expérience individuelle contribue à un capital intellectuel commun qu'il pourrait être intéressant de formaliser pour en tirer le meilleur parti.

-3- RETOURNEMENT DE CONJONCTURE

Le constat dressé en 1990 par l'INSEE rend compte d'un dynamisme des services marchands aux entreprises supérieur en France à celui de l'ensemble de l'économie depuis 1960. (Cf annexes 2 : données chiffrées et 3 : conjoncture). Pendant la période 1970-90, le taux de croissance a été de 6,7% pour l'expertise comptable, et de 4,3% pour les cabinets juridiques. Cependant, le marché suit aujourd'hui l'inflexion de l'économie. La dernière décennie a été marquée par l'internationalisation des économies industrialisées, une forte poussée des investissements internationaux et l'accélération du processus de diversification et de concentration. Les grandes firmes anglo-saxonnes ont su s'implanter sur les marchés européens en s'appuyant sur leurs clients américains et en sachant tirer parti des opportunités offertes par les réglementations nationales, en France particulièrement : si les prestations de ces cabinets étaient

essentiellement du domaine de l'audit, elles se sont étendues au marché juridique.

La conjoncture étant ce qu'elle est, le nombre des entreprises constituant un marché potentiel est en régression. Même si le droit des faillites et des reprises est en progression, cela ne constitue pas un indice très encourageant pour l'avenir. Rappelons que les professions se recoupent parfois sur certains secteurs, sans parler de la concurrence des notaires d'une part et des cabinets de conseil en stratégie d'autre part, qui tendent à cantonner les professionnels du droit et de la gestion au niveau des tâches "subalternes" et à la gestion des affaires courantes. Les "charettes" semblent bien souvent le moyen de régler les problèmes de sous-utilisation du personnel : une antenne de Big annonce 15 licenciements pour l'année 1992. Cette période pourrait être l'occasion de faire évoluer les méthodes, notamment sur les problèmes de documentation et d'effectuer un travail de fond impossible à réaliser en période de "boom" économique (par exemple une informatisation cohérente couvrant tous les domaines, y compris le secteur flou du savoir-faire).

Au lieu de cela, dans les gros cabinets, la course en avant oblige à toujours plus de diversification et de concentration. La standardisation des méthodes et des produits nuit parfois à la qualité des services car on surveille d'avantage la rigueur dans l'application des méthodes que la pertinence du service rendu (cf annexe 3 : Big Six : notoriété et déboires). De plus le partage du travail tel qu'il est pratiqué crée parfois des problèmes relationnels avec les clients : ceux-ci se plaignent d'être abandonnés par l'expert qu'ils ont rencontrés et qui va déléguer les missions à des juniors et devenir

brusquement inaccessible pour le client qu'il a "séduit". Enfin il arrive que ces cabinets soient confrontés à des phénomènes de déséconomies d'échelle, dues à l'extrême hiérarchisation des tâches. Tous ces arguments révèlent un malaise profond dans le mode de production.

Le retournement de conjoncture amorcé en 1990 pourrait provenir d'une sorte de crise de croissance des services d'aide à la décision : le marché arriverait à un palier suivant une augmentation importante de la production. Après avoir en quelque sorte surconsommé pendant les années de haute conjoncture, les entreprises chercheraient à mieux maîtriser ce type de dépenses dans un contexte relativement déprimé. En tous cas le nombre de défaillances d'entreprises dans les services aux entreprises a progressé et on constate une diminution des créations. (Cf tableau en annexe 2).

Il faut aussi signaler que cette crise coïncide avec l'arrivée de nouveaux professionnels, plus soucieux d'efficacité et de rentabilité que de bonnes manières. C'est "l'ordinateur contre les déjeuners d'affaires." (Y. DEZALAY). Les hommes changent avec la conjoncture et si les professions doivent jouer dans le registre des relations personnelles, les années 80 ont été marquées par les grandes querelles judiciaires et financières auxquelles on assiste encore aujourd'hui dans le cadre de la concentration économique. Un nombre croissant de professionnels du droit et de la comptabilité conteste les règles déontologiques et certains d'entre eux choisissent même d'abandonner formellement le statut de profession libérale pour fonctionner comme des entrepreneurs gérant un nombre plus ou moins important de collaborateurs et commercialisant un produit indispensable à l'activité économique. Ils sont alors radiés de l'Ordre, la

déontologie interdisant d'être à la fois membre de l'Ordre et d'une société commerciale. Si ces cas sont encore rares, certains cabinets créent des sociétés s'adonnant à des activités non réglementées, informatique, formation, dont les mandataires sociaux ne sont pas membres de l'Ordre. Cela leur permet de contourner leur déontologie et de compléter le pannel de prestations proposées.

Nous assistons donc à une modification des règles de production, la transformation du champ dans lequel se déterminent les stratégies. Les stratégies changent selon les gens en présence : les uns font valoir leur expérience et leur réseau pour disqualifier les nouveaux venus, les autres mettent en avant la nouveauté de leur approche pour destabiliser les concurrents installés de plus longue date : la présentation des plaquettes informatives des cabinets est très révélatrice à ce niveau ; l'image transmise est soit d'un classicisme rassurant, soit d'un dynamisme agressif selon le message que le cabinet cherche à faire passer. La modernisation mobilise tout un ensemble d'organisation, de transmission de l'information, de gestion des ressources humaines , voire les techniques modernes de management et de marketing, pour occuper les premiers rangs de classement et asseoir la notoriété du cabinet. Dans les deux secteurs les professionnels rencontrés ont présenté, si leur importance le leur permettait, les derniers classements sur le plan national et, le cas échéant, international afin de situer leur cabinet.

B MODE DE PRODUCTION DES PRESTATIONS

-1- RESSOURCES HUMAINES

Tous les cabinets ont une structure très hiérarchisée mais c'est dans les antennes des Big Six que c'est le plus formalisé :

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| premier cabinet : | deuxième cabinet : |
| -assistant : deux niveaux | -assistant |
| -senior : deux niveaux | -senior : deux niveaux |
| -superieur | -superviseur |
| -manager | -manager |
| -associé | -directeur |
| -associé | |

La morphologie du cabinet local est forcément simplifiée, mais fait intervenir un critère qui n'est pas retenu dans la typologie précédente, celui du collaborateur non évolutif mais permanent dans l'entreprise :

- assistant
- collaborateur : niveau A : pilier de l'entreprise
- niveau B : évolutif
- associé (les associés dits "lourds" étant les fondateurs du cabinet, soit 4 sur 10)

Les formulations sont approchantes dans le juridique :

- associé fondateur
- jeune associé (éventuellement)
- avocats collaborateurs

-stagiaires

Les grands cabinets d'audit pratiquent une politique de démarchage auprès des grandes écoles ce qui pose parfois quelques problèmes : tout d'abord le nombre de candidatures (en 1992, 4000 pour 120 postes sur la France dans la structure française de l'un des Six), ensuite le fait que les sélectionnés ont tendance, aux dires de certains professionnels, à penser qu'ils savent tout ; les directeurs sont alors obligés d'être très directifs. Dans les antennes des Big, les recrutements sont gérés sur dossiers de candidatures reçus ; cependant, certains peuvent déjà être accompagnés d'un avis favorable venant d'un associé qui a eu l'occasion de rencontrer le jeune demandeur et qui considère qu'il pourrait constituer une bonne recrue, pour des raisons professionnelles mais aussi pour des raisons sociales. En effet cela fait partie de la notoriété de ces cabinets de pouvoir se targuer d'avoir eu chez eux tel ou tel personne ayant réussi par la suite dans le monde des affaires, à charge naturellement du jeune de faire ses preuves, (cf annexe 3 : Big Six).

Les cabinets locaux préfèrent recruter par cooptation, chez les candidats qu'ils ont eu comme stagiaires et dont ils ont pu prendre la mesure.

La disposition mentale du jeune engagé est aussi fonction du plan de carrière qu'il a ou pense avoir. Si certains cabinets ont une gestion très sociale, jouant au maximum la carte de la promotion interne, la majorité des jeunes assistants des Big savent qu'ils sont là temporairement. Avant la crise économique, le taux de turn-over avoisinait 25%. Par contre ils étaient conscients

d'effectuer là un "quatrième cycle", accumulant expérience et formations.

L'ensemble des cabinets a une politique hiérarchisée : la première étape d'une mission est confiée au premier niveau des assistants capable d'assumer la prestation de base. En aucun cas l'assistant ne doit sortir de la mission qui lui incombe. Pour remplir sa mission, il a à sa disposition des guides méthodologiques. Ces documents sont des documents papier facilement transportables, surtout dans le secteur de l'audit, les prestations pouvant se dérouler chez les clients : un cabinet estime à 70% le temps qu'un collaborateur passe à l'extérieur en clientèle . Ce n'est pas le cas dans le secteur juridique, et c'est peut-être une raison pour laquelle on recourt plus facilement à l'outil informatique installé dans les bureaux, notamment sous la forme de bible de textes type (système CICERON par exemple). Selon la sensibilisation des associés à l'informatique et aux facilités qu'elle peut leur offrir, ces bibles sont complétées ou non.

EFFECTIFS DES CABINETS ETUDIES

	SECTEUR COMPTABLE			SECTEUR JURIDIQUE		
EFFECTIF	72	170	45	56	70	30
DONT ASSOCIES	10	13	3	11	8	9

Dans les années de prospérité, les cabinets affichaient des taux de rotation importants, spécialement chez les Big Six : si un passage chez eux représente une carte de visite du fait de l'expérience accumulée, les places sont peu nombreuses aux niveaux supérieurs et le temps passé chez eux constitue plutôt le tremplin à la carrière future. Les stages étant obligatoires dans les deux filières, chaque année voit arriver de nouvelles recrues tandis que ceux qui ont terminé leur formation quittent les cabinets. Au niveau intermédiaire, certains sont embauchés par des clients ou d'autres entreprises : dans un des cabinets, le cursus d'assistant à superviseur prend environ six ans, et c'est alors que s'effectuent beaucoup de départs, l'étage supérieur étant difficilement accessible. La aussi la conjoncture économique a sensiblement modifié le fonctionnement des cabinets où le turn-over a chuté : les cabinets sont obligés de "pousser dehors" les assistants confirmés qui n'ont pas d'avenir chez eux et des séances régulières d'évaluation positionnent l'assistant sans ménagement (auto-évaluation et évaluation extérieure). Ce mode de fonctionnement touche désormais l'ensemble de l'organigramme, certains cabinets, juridiques et comptables ayant licencié jusqu'au niveau des associés (un cabinet comotable s'est séparé de cinq associés en 1991).

Les procédés sont plus conviviaux dans les cabinets plus petits ou plus traditionnels. Comme nous l'avons vu, dans ces derniers est plutôt menée une politique de promotion interne quand elle est possible. Un cabinet intègre les nouveaux associés sur quatre ans, pour faciliter le transfert des dossiers mais aussi pour leur éviter

une trop grosse charge financière. Cependant le ralentissement du volume des affaires oblige ces cabinets à recruter très frileusement actuellement et à vivre sur la réserve tant que la reprise ne se fait pas sentir. (Cf annexes 3 : marché de l'emploi et concurrence.)

Ces professionnels affichent une certaine constance dans leur profil : ils sont dotés d'une capacité de travail importante, capables d'analyse et de synthèse. Si les cabinets français mettent l'accent sur les qualités humaines, les anglo-saxons privilégient semble-t-il les aptitudes et la rapidité ; dans l'un de ces cabinets d'audit, pour pallier une approche par trop abrupte, il est prévu cette année un stage de relations publiques pour tous les haut-placés de l'organigramme qui n'ont pas assez de liant et de présence humaine : le directeur général d'un grand cabinet affirme "les comptables sont des gens durs, très durs." (Ce stage a été réclamé par la responsable marketing du cabinet pour les managers). C'est en effet sur ces relations de personne à personne que vont s'instaurer des relations de confiance, qui permettront de fidéliser la clientèle et de bénéficier d'une bonne publicité de bouche-à-oreille.

-2- RAPPORTS A LA CLIENTELE

-rapports contractuels

Un seul cabinet dit fonctionner la plupart du temps par accord tacite entre le prestataire et son client. Il ajoute d'ailleurs que face aux difficultés rencontrées par les entreprises actuellement, c'est un mode de fonctionnement qui va peu-à-peu évoluer : les clients acceptent des notes de frais relativement élevées plus facilement quand les nouvelles sont bonnes que quand elles sont mauvaises et malheureusement la conjoncture occasionne plus souvent le deuxième

type de diagnostic. Dans ce mode de fonctionnement, il faut avoir le courage de dire la vérité à son client, quitte à le voir s'éloigner, plutôt que lui dire ce qu'il a envie d'entendre, c'est-à-dire que tout va bien. Aussi pour les nouveaux clients, le cabinet recourt désormais à la lettre de mission prévoyant une prestation de base, à laquelle s'ajoutent mensuellement les prestations complémentaires : recherches, back-office...

La majorité des prestations fait l'objet d'un entretien préalable permettant de préciser les besoins du client, entretien suivi d'une lettre de mission où le professionnel va délimiter le champ de son intervention ; bien souvent il arrive que le client n'ait pas encore bien cerné ses besoins et que sa demande soit trop vague : l'important pour lui est que son problème soit réglé ! Cela peut occasionner des malentendus, mettant l'un des protagonistes en porte-à-faux par rapport à l'autre. Aussi le prestataire va chercher à déterminer au maximum ce que le client attend de lui pour lui faire une proposition de service la plus précise possible.

Le dernier mode de fonctionnement est la proposition volontaire sur appel d'offres ou démarchage de clientèle. C'est une politique qui est surtout suivie par les antennes des Big Six, les cabinets régionaux recrutant leurs clients plutôt par recommandation ou par notoriété au sein d'une corporation ou d'un syndicat.

-gestion de la clientèle

Il semble que le suivi de clientèle soit encore très flou dans ces cabinets : il n'a pas été possible d'avoir des précisions quant à la deuxième partie du questionnaire. (Voir en annexe 2) ; il aurait

été intéressant de pouvoir étudier l'impact d'un cabinet et déterminer si un type de cabinet attirait plus tel ou tel type de clientèle : un seul cabinet (juridique) a signalé avoir fait ce genre de travail sur informatique, mais aucune exploitation n'en a été faite faute de temps . En réalité tout semble être fonction de la sensibilisation des professionnels à l'utilité de ces renseignements : chez l'un des Six, le fichier informatique clientèle à l'usage de la facturation comporte en fait toutes les zones nécessaires à cette étude, mais, à la suite d'une mauvaise ou non-sensibilisation, seules les zones indispensables (nom, adresse, prestations effectuées, montant de la facturation) sont renseignées, alors que par le biais de tris sélectifs, il serait possible d'effectuer de bonnes études de clientèle. Les antennes des cabinets anglo-saxons avouent donc une gestion de la clientèle limitée à la facturation même si la dureté des temps les conduit aujourd'hui à une politique de prospection afin de glaner tous types de missions, des mandats de commissariat aux comptes notamment. Comme on le rencontre dans de multiples secteurs, une informatisation imparfaitement passée dans les usages professionnels conduit à la nécessité d'une reprise générale des fichiers. Parce que son utilité n'a pas été suffisamment explicitée, et que les professionnels ne se sont pas sentis concernés par son application rigoureuse, l'informatisation mal vécue pourtant sources d'investissements lourds ne donnent que de médiocres résultats.

La plupart se contentent d'une idée générale sur leurs secteurs phares : l'immobilier, établissements sociaux, transports, associations ... Il reste qu'une des caractéristiques de ces professions est que le client s'engage d'avantage sur un prestataire que sur une prestation : c'est un des obstacles à l'industrialisation et à la standardisation des services. De plus les chefs d'entreprise

pensent souvent que seules des personnes vivant en symbiose avec les entreprises et dans le même univers qu'elles sont capables de leur apporter une aide réelle. C'est de là que viennent parfois les difficultés de communication des gros cabinets, qui pour éviter la fuite de la clientèle de PME, conservent les raisons sociales des petits cabinets qu'ils intègrent dans leur réseau.

-3- OPTIONS STRATEGIQUES

Les entreprises sont donc conduites à déterminer les options sur lesquelles elles vont baser leur politique de communication : ciblage d'un besoin défini, définition d'une attente de la clientèle, politique de prix, autant de moyens de maximiser la productivité et d'utiliser les potentialités du personnel disponible. Si dans les petits cabinets on parle d'équipe et de service, les professionnels des plus grands cabinets considèrent plutôt la rentabilité de l'entreprise comme une fin en soi. (Il n'est pas dit cependant que cela ne recouvre pas la même réalité dans ces temps de crise : faire le dos rond et gérer au plus juste en attendant que la conjoncture s'améliore.)

Les options stratégiques des cabinets affiliés à l'un des Big Six sont relativement simples. Comme ils ont à faire face à de gros frais fixes, fonctionnement, formation, l'option est claire : il faut conquérir la plus grande part de marché possible par une diversification tous azimuts. De la grande entreprise à la Petite ou Moyenne Organisation (PMO) qui ne dispose même pas d'un comptable, (professions libérales, médecins, pharmaciens...), ces cabinets cherchent à couvrir le marché par le biais de structures

variées. Dans ces grosses structures cohabitent donc plusieurs entités comptables, chacune ayant son domaine d'application qui, en cas de nécessité, pourra s'appuyer sur le service juridique du cabinet. L'un de ces cabinets entreprend par exemple une diversification en direction des grands établissements hospitaliers dans le cadre du programme de maîtrise des dépenses de santé. Un autre travaille actuellement sur les conséquences d'une vie professionnelle à l'étranger : gestion fiscale, assistance éducative et médicale des expatriés.

Pour ce qui est des cabinets indépendants, on constate souvent une certaine spécialisation, soit au niveau du secteur professionnel privilégié, soit au niveau de l'importance de l'entreprise : un cabinet d'expertise comptable se définit par exemple comme " le service de luxe de la P.M.E." Il n'est pas à même d'assumer les dossiers des très grosses entreprises, (le seul client de ce type qu'il dessert désorganise régulièrement ses plannings de travail), mais peut assumer une consultation complète avec toutes les implications. A la suite d'une réflexion poussée au niveau de la diversification possible, il a été convenu de continuer de travailler de concert avec un cabinet juridique au lieu de s'adjoindre un secteur juridique spécifique ; cela permet que les choses soient claires et comme il n'y a pas de relations de concurrence, le cabinet juridique renvoie l'ascenseur lorsque l'occasion se présente.

Au sein des entreprises juridiques, certaines options s'imposent d'elles-mêmes, notamment pour le cabinet affilié au Big Six : puisque la législation américaine interdit le cumul des fonctions au sein d'une entreprise, certaines multinationales auditées aux USA par le cabinet ne peuvent être clientes des entités juridiques françaises

(ce qui explique aussi pourquoi le marché européen constitue une mine intéressante à exploiter pour ces géants qui ont déjà saturé le marché d'outre-Atlantique). Pour les cabinets indépendants, prédomine la politique du tous azimuts, y compris du côté de la clientèle particulière. Il est toujours temps de consulter un confrère ou un spécialiste extérieur si le besoin s'en fait sentir.

Dans le contexte de crise et d'incertitude généralisée, l'économie mondiale devient un monopoly permanent qui soulève des problèmes de toutes sortes et face auxquels les six grands cabinets anglo-saxons paraissent les mieux armés grâce à leurs réseaux transnationaux. Mais la lourdeur des structures peut aussi constituer un frein et la souplesse des plus petits cabinets un avantage pour mieux supporter les difficultés.

DEUXIEME PARTIE : RAPPORTS A L'INFORMATION ET A LA DOCUMENTATION

"Dans l'économie de l'intelligence, l'épargne est ruineuse"
(Paul VALÉRY)

La prestation de ces conseillers repose sur le sérieux d'une pratique mais aussi il faut créer des dynamiques, produire de nouvelles limites, une frontière qui ait du sens par rapport à l'environnement, admettre une certaine obsolescence des pratiques.

Comme nous l'avons déjà signalé, on remarque que dans le cas de professions encadrées par des Ordres solidement implantés et reconnus comme autorité de référence, il existe souvent un décalage entre la

déontologie édictée et l'accélération de l'évolution. Pour citer une autre Ordre influent, celui des Médecins, et sans pour autant porter de jugement, un décalage important apparait entre les procès faits aux herboristes pour exercice illégal de la médecine, alors que les conséquences de leur thérapeutique semblent autrement moins graves que les décisions prises par les responsables de centre de transfusion sanguine, (affaire du sang contaminé par le virus du SIDA), que l'Ordre des Médecins, pour des raisons qui lui appartiennent, a très légèrement sanctionnés.

De même dans les professions qui nous intéressent on constate un changement dans les pratiques, que les professionnels ont du mal à faire admettre à leurs autorités de tutelle : citons à l'heure actuelle le cas d'Eric de Montgolfier, procureur dans l'affaire OM-Valenciennes. Celui-ci tenait une conférence de presse quasi-quotidienne quant à l'état des informations, pour éviter toutes dérives médiatiques. Il a été sommé de s'en tenir au fonctionnement habituel, respectant le secret de l'instruction mais laissant libre cours à toute interprétation. Ce qui est valable dans le droit pénal l'est aussi dans le droit des affaires : "les juristes d'affaires élaborent sans cesse de nouveaux dispositifs... Ils le font pour gagner des parts de marché, mais, ce faisant, ils produisent du droit." (Y. DEZALAY)

Tous les professionnels cherchent à se doter des meilleurs outils leur permettant de gérer au mieux les ressources dont ils disposent ainsi que leur position dans un environnement concurrentiel et incertain : "Si la science vise à la connaissance, la technique vise à l'action et au savoir-faire et (...) en particulier à l'innovation qui est l'introduction de la nouveauté dans la chose établie" (M. MAGNIEN)

C'est pourquoi on peut une nouvelle fois s'interroger sur la gestion de l'information, matière première d'une prestation de qualité dans le droit et dans la gestion.

On peut admettre deux acceptations au terme "information" : l'information considérée comme une donnée statique, pré-existante, et l'information envisagée comme un processus, l'acquisition de données orientées par des besoins identifiés. Il s'avère que dans leur vie quotidienne, les professionnels n'ont pas conscience du travail de documentation qu'ils effectuent régulièrement. Cela rend d'autant plus difficile le partage des connaissances puisqu'ils n'ont pas conscience de détenir un savoir qui puisse intéresser les autres... (ou qu'ils ne tiennent pas à le partager, nous le verrons plus loin).

R. ESCARPIT disait que "Savoir et information sont deux phénomènes complémentaires et chacun d'eux peut être défini à partir de l'autre : savoir, c'est disposer d'une information stockée, informer c'est modifier la répartition entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Comme la fortune, le savoir est une donnée intangible. Comme le revenu, l'information est une donnée relative à une période." Les professionnels du conseil juridique et comptable disposent de ces deux sortes d'acquis pour l'exercice de leur profession.

A SAVOIRS DE BASE ET FORMATION PERMANENTE

Une première chose à prendre en compte est le niveau déjà élevé des futurs professionnels : leur formation initiale est de haut niveau et souvent multi-disciplinaire, BAC + 6 au moins, ayant fait soit une maîtrise de droit ou le DJCE, diplôme de juriste conseiller

d'entreprise, soit un DESCF (diplôme d'études supérieures comptables et financières, qui autorise l'inscription à l'Ordre des Experts-comptables et permettant le début du stage de trois ans nécessaire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable (DEC). Les autres filières : MST (maîtrise de sciences et techniques) ou grandes écoles ont demandé le même investissement universitaire. Ces futurs professionnels ont donc déjà un bagage important dans le métier vers lequel ils se dirigent. (cf cursus comparés en annexe 4, voir aussi annexe 3 : scolarité).

Au long des années ils ont appris beaucoup et notamment à manipuler tout ce qui se fait comme documentation écrite. La restriction est importante car les nouveaux supports ne sont pas encore rentrés dans les moeurs, à l'université notamment. L'usage des CD-ROM mis à la disposition des professionnels à la documentation de l'Ordre des avocats est encore bien timide. Et que dire des consultations de banques de données, pratiquement inexistantes . On peut trouver à cela plusieurs raisons : une première réside dans le fait que la plupart des professionnels n'ont jamais été familiarisés avec ces nouvelles techniques, et qu'il faudrait consacrer du temps à évoluer. Une jeune femme, avocat d'affaires, associée dans un des cabinets étudiés, cernait cela d'une façon très claire : "le papier, mais c'est ma vie, j'ai toujours vécu là-dedans!" Or il existe des serveurs télématiques et des banques de données qui, correctement interrogés, peuvent fournir des renseignements précieux sur le plan national et international (cf. en annexe 5).

Pourtant la diffusion des nouvelles méthodes du "savoir s'informer" ne peut pas attendre qu'arrivent à l'âge des responsabilités une nouvelle génération qui serait formée à ces techniques au cours de ses

études, d'où l'importance de l'apprentissage lors de formation continue. Mais il est manifeste que cela ne fait pas encore partie des priorités des formateurs ; il semble qu'actuellement la connection minitel sur SVP, chez Francis Lefèbvre (grand cabinet parisien et importante maison d'édition professionnelle) ou la Chambre de Commerce soit la seule pratique télématique de la plupart des professionnels.

Le deuxième frein à l'utilisation des banques de données est bien entendu d'ordre financier : actuellement l'heure de banque de données est plus onéreuse que l'heure facturée au client . Donc même dans le cadre de la bibliothèque des Avocats sise au Palais de Justice, les avocats refusent la consultation facturée 25 Frs, persuadés qu'ils pourront trouver gratuitement le renseignements dans leur documentation écrite. Mais en combien de temps?

Le troisième frein aux banques de données est leur exactitude : de nombreuses expériences ont été faites et elles ont été si peu concluantes que les Six par exemple disposent pour la plupart de banques de données internes à leur organisation : l'un d'entre ^{eux} a présenté ainsi leur propre banque, portant sur plus de 800 conventions fiscales dans 185 pays, destinée à faciliter investissements, acquisitions et implantations.

Si le secteur juridique avoue de nombreuses recherches, au moins de fréquentes vérifications, les experts-comptables associés rencontrés considèrent que leur savoir de base ou leur savoir acquis par une auto-documentation régulière permet de gérer 85 à 90% des dossiers courants sans recourir à la documentation. On comprend alors qu'ils ne ressentent pas le besoin d'une documentation additionnelle, puisque celle-ci aura nécessairement un coût... Il semble plus

avantageux de faire la recherche au coup par coup auprès d'un organisme spécialisé qui facturera la prestation, facture répercutée sur le client.

Il convient enfin de rappeler l'importance de la documentation en provenance du client lui-même, qui est désormais épaulé par des gens souvent compétents et à qui l'expert peut donner quelques conseils, ne fût-ce qu'en méthodologie, afin que les documents remis soit en conformité avec les documents demandés : cela est particulièrement sensible en audit, puisqu'il existe un plan comptable indiquant la marche à suivre pour établir une comptabilité en conformité avec les lois en vigueur. Muni de ce document le service comptable de l'entreprise est à même de présenter aux experts-comptables des documents normalisés. Pour ce qui est des juristes, la première entrevue permet de préciser l'orientation générale de la prestation. A la fin de l'entrevue, il est déjà possible pour l'expert de donner à son client diverses orientations possibles qu'il va creuser ultérieurement mais qui lui permettent de se positionner immédiatement en tant qu'homme de l'art.

Dès que l'étudiant commence son stage dans un cabinet, il a la possibilité d'affiner ses connaissances par le biais de la formation permanente. Légalement l'employeur doit lui consacrer 1% de la masse salariale, pourcentage largement dépassé dans les professions étudiées. Dans l'audit les chiffres donnés dans les cabinets oscillent entre 6 et 10%, dans le juridique entre 2 et 2,5%. Cette formation prend diverses formes : dans le cabinet d'audit indépendant, associés et collaborateurs disposent d'un crédit annuel de 120 heures de formation. Chaque collaborateur bénéficie d'un plan de formation interne au cabinet. Le choix de formation est libre, mais les associés

peuvent l'orienter en fonction des besoins ou des aptitudes. Les assistants suivent des formations facultatives auprès des collaborateurs. (Les journées de formation organisées par le cabinet sont assimilées aux formations dispensées par l'Ordre.)

Dans une des antennes de Big Six, on propose 15 jours de formation par an. Les formations sont choisies sur un catalogue fourni au niveau national, le plus souvent dans le cadre interne des différents cabinets affiliés au groupe. De plus il est tenu à Paris un catalogue de toutes les formations disponibles en externe avec les prestataires correspondants.

Au niveau du juridique, la formation se fait beaucoup dans le cadre interne selon la voie hiérarchique. En complément on recourt essentiellement aux colloques de l'Ordre des Avocats.

Grâce à un cursus scolaire important, complété par des formations régulières, le nouveau professionnel accumule donc une masse de connaissances telle qu'il peut déjà régler un certain nombre de situations classiques. En cas de problème, il va recourir à la documentation dont il peut disposer.

B LA DOCUMENTATION ET SA GESTION

-1- LA DOCUMENTATION FORMALISEE PAR LES EDITEURS

Les professions juridiques et comptables bénéficient de la part des éditeurs d'une documentation remarquablement formalisée et qui a fait l'objet d'un traitement qui facilite sa consultation par les professionnels : tables des matières, index, tables régulières...pour

ce qui concerne les revues et abonnements spécifiques. Ces professionnels compulsent en effet de nombreuses parutions à fréquence rapide qui seules peuvent leur apporter une information précise et récente. Nous pouvons citer les parutions Lamy, (Lamy fiscal et social notamment), Francis Lefèbvre, (les célèbres Memento), les juris-classeurs (qui exigent néanmoins un travail régulier de rangement). D'autres ouvrages, type Codes et réglementations seront compulsés selon les besoins (Dalloz, Sirey, Malesherbes, éditions juridiques.) Il faut d'ailleurs remarquer l'implication de certains cabinets ou d'Ordres dans les publications : l'Ordre des experts-comptables est très impliqué dans les éditions Malesherbes ; cela permet notamment un bon suivi des meilleurs mémoires d'expertise, qui constituent la part la plus consultée de la bibliothèque de l'Ordre de Lyon. De même un des cabinets juridiques visités contribue à la rédaction de nombreux articles au sein d'une maison d'édition spécialisée en droit des associations et droit des professions libérales.

-2- LA DOCUMENTATION D'ENVIRONNEMENT

Celle-ci est constituée par plusieurs sources :

La presse généraliste

La presse économique

La presse régionale

Les rapports de sociétés

Les informations de la Chambre de Commerce (cf. annexe 3 : stratégie internationale).

Toutes parutions officielles : INSEE, Banque de France, ministères, Journal Officiel,

Les organismes publics, notamment France-Télécom-Questel et sa filiale Carte Expert, le centre de documentation des impôts, le

CIRA (centre d'information et de renseignements administratifs)

Les organismes privés et les médias

Pour simplifier la lecture de toute ces informations, les grands cabinets font constituer une revue de presse, soit par une secrétaire, soit par la documentaliste : cette dernière passe deux heures chaque jour à dépouiller la presse quotidienne et à effectuer une revue de presse personnalisée pour chaque associé selon ses spécialités. Pour le reste des parutions, les membres du cabinet gèrent eux-mêmes leur autodocumentation. (Notons ici un point étonnant : les jeunes assistants n'ont pas le droit de se rendre au centre de documentation lorsqu'ils n'ont rien à faire, afin d'être à tout instant disponibles en cas d'appel téléphonique). Dans les cabinets juridiques indépendants, associés et collaborateurs pratiquent la lecture partagée que nous étudierons plus loin (cf. C Capitalisation des savoir-faire).

Signalons enfin que tous les cabinets sont éditeurs de bulletins mensuels à destination de leur clientèle qui rassemblent des informations techniques (nouvelles dispositions, agenda des formalités à effectuer), et diffusent aussi des informations d'environnement ou des petits dossiers sur certains sujets. Cela peut constituer surtout pour les débutants une documentation de base pour suivre le rythme annuel des prestations et se faire une première idée des sujets du moment.

-3- LES CENTRES DE DOCUMENTATION INTERNES

Cette appellation recouvre des réalités fort différentes : la documentation est placée sous la responsabilité d'un associé qui bien souvent ne perçoit pas l'importance stratégique de cet outil. Il est secondé dans cette tâche par des intervenants permanents ou temporaires, eux-mêmes plus ou moins formés pour ce travail. Si l'importance de la documentation n'est pas ressentie au sein de l'équipe dirigeante du cabinet, son intégration et sa prise en compte au sein de l'entreprise marche mal : une masse d'informations ne fait pas plus un savoir disponible qu'un tas de briques ne fait une maison, et il est difficile de sélectionner les informations pertinentes.

Au cours des visites qui ont été effectuées, il ne s'est jamais trouvé le même cas de figure. Dans deux cabinets il y a une documentaliste :

l'une à mi-temps a suivi un cursus universitaire (AES) est employée à mi-temps et reconnaît être beaucoup plus affectée à un travail de marketing (qui lui convient bien par ailleurs) qu'à un travail de documentation : elle effectue pour les experts qui lui en font la demande, un travail d'exploration de l'environnement, essentiellement dans le cadre de l'expansion du cabinet. La documentation proprement dite est dans son bureau et consiste en une dizaine de rayonnages où sont posés des livres par grands sujets. Par contre elle constitue des dossiers thématiques et utilise la banque de données interne sur la clientèle et les informations sur les sociétés. Elle est chargée de la documentation de l'audit, celle du fiscal et juridique est assurée par Paris. Comme il s'agit de l'antenne d'un Big Six et que le centre de documentation de Paris est antérieur et plus étoffé (CD ROM, connection à divers serveurs), elle y recourt systématiquement si elle

pense que le problème a déjà été traité. Dans les faits, il s'avère que l'antenne de Lyon a surtout besoin d'information de proximité et que le travail de centralisation et de marketing effectué par la documentaliste répond aux attentes des associés et collaborateurs.

L'autre documentaliste est la seule personne rencontrée qualifiée dans le domaine de la documentation (ADBS, Association des Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés). Elle effectue un gros travail de dépouillement (revue de presse déjà évoquée, dossiers sectoriels) et essaie de maintenir un fonds cohérent : cette fonction de stockage lui paraît importante, occupe beaucoup de son temps et cela sans succès, chacun se servant et ne rapportant pas les ouvrages ou les revues. A l'opposé de sa collègue, elle doit desservir l'ensemble des services de cette antenne de Six, ce qui est assez compliqué vu la diversité des métiers. L'existence de ce qui peut être perçu comme des problèmes relationnels entre la documentaliste et les professionnels ajoute à la désaffection du service, court-circuité autant que ce peut, alors que ce cabinet dispose au niveau parisien d'un service de documentation performant avec lequel il est sensé travailler. Il semble que nous soyons confrontés à un problème de positionnement du service au sein de l'entreprise et à un défaut de perception du service par les professionnels, qui continuent à se documenter à l'extérieur : ainsi un ancien notaire recourt au service de documentation du notariat, le CRIDON, lorsqu'il a un problème à résoudre. Comme il le dit " ce n'est pas satisfaisant !"

Ces deux centres sont installés dans les antennes Big Six donc appelés à travailler en rapport avec les centres de documentation des centres parisiens beaucoup plus structurés au niveau documentation : cela explique l'orientation marketing d'une des documentalistes. Il

n'en reste pas moins que les centres de documentation tels qu'ils existent dans leur réalité lyonnaise ne donnent pas à penser que l'information est une denrée vitale pour l'entreprise de service, ou qu'elle est considérée comme telle.

Comme nous l'avons vu, la documentation juridique est très formalisée, ce qui permet aux cabinets juridiques de faire venir un intervenant extérieur qui s'occupe de gérer le fonds de documentation : cet intervenant, venu à la documentation par hasard grâce à un avocat qui avait des problèmes de classement a peu à peu développé son entreprise de service et dessert aujourd'hui plusieurs grands cabinets lyonnais. Il assume les achats annuels après discussion avec l'expert en charge de la documentation, le classement hebdomadaire ou bi-hebdomadaire des fiches et fascicules. La formule semble donner satisfaction, avec cependant au niveau du prêt les problèmes inhérents à tout système autogéré, au demeurant le non-retour des documents dans le centre de documentation après usage. Le secteur juridique semble néanmoins avoir une conscience aigüe de l'importance du fonds de livres : dans les deux cabinets indépendants, la salle de documentation est rangée et la classification claire. Nous sommes loin du cas d'un cabinet d'audit où le responsable (un administratif) expliquait que la moitié des livres achetés pour le fonds de documentation reposait sur les étagères de l'expert...en charge de la documentation.

De la perception qu'ont les instances décisionnelles du cabinet découle son installation matérielle et son automatisation : si certains collaborateurs disent aller au centre plusieurs fois par semaine car ils y trouvent tout (ce qui suppose que chacun s'autodiscipline bien au sein de ce cabinet juridique), on peut

discerner le manque de réflexion des experts-comptables vis-à-vis de la documentation : ainsi dans une antenne des Big, le centre est installé au rez-de-chaussée, vers l'accueil, bien loin de ceux qui seraient les plus susceptibles de l'utiliser.

Quoiqu'il en soit, si certains centres de documentation semblent convenir à leurs utilisateurs, nous devons constater qu'en aucun cabinet nous n'avons pu discerner une politique vraiment dynamique sur le sujet ; il est même étonnant de voir que les cabinets Big Six ne sont pas reliés en informatique ou télématique avec le centre de Paris (sinon pour les formalités de facturation), alors que selon eux, le centre de Paris est très performant en documentation ; tout se passe au coup par coup par téléphone ou télécopie. Enfin on s'interroge forcément sur l'utilité des livres qui reposent sur des rayonnages dans les couloirs ou dans les placards de la salle de réunions (donc inaccessibles quand la salle est occupée) sans classement apparent : il serait intéressant de faire le décompte des heures de travail perdues dans certains cabinets à glaner un ouvrage dans ses diverses localisations possibles...

-4- DOCUMENTATION DES ORDRES

Les professionnels ont à leur disposition à l'Ordre des experts-comptables et à la bibliothèque de l'Ordre des avocats un fonds de documentation. La bibliothèque des avocats, sise au Palais de Justice n'est encore que peu fréquentée par les avocats d'affaires : ce n'est d'ailleurs que depuis 1986 et sur décision du Batonnier de l'époque qu'ils ont le droit de la fréquenter. Elle est à l'image du public qu'elle dessert : longue pièce couverte de boiseries, remplies de livres reliés en cuir, longues tables de travail avec sous-main et

buvard, trumeau représentant l'avocat en train de compulser ses manuels, bronze de Thémis... On est bien loin du monde des raiders ! A l'arrière cependant, dans un petit bureau, les documentalistes proposent CD-ROM et banques de données. Si le recours aux BDD est pratiquement nul, (le service est payant), les jeunes avocats utilisent d'avantage les CD-ROM (lois et règlements essentiellement). La pérennité du document papier est en tous cas évidente dans cet établissement malgré les tentatives des documentalistes. On ne peut que constater la difficulté d'intégrer l'emploi d'une base de connaissances informatisée aux pratiques quotidiennes. La culture informatique de ces prestataires est étonnement faible, les pratiques sont encore empiriques pour la plupart. Ces nouvelles technologies exigeraient de la part des professionnels une évolution des modes d'exercice des activités professionnelles, au-delà des arguments habituels, le manque de temps et de savoir-faire par exemple.

Est-ce cette image vieillotte et cérémonieuse qui éloigne les avocats d'affaires de ce centre où on ne sent pas battre le coeur de la vie économique ? Les statistiques indiquent bien que les avocats d'affaires ne viennent que très peu. Peut-être faut-il attendre la nouvelle bibliothèque prévue lors du déménagement de 1994 ? Mais il n'est pas sûr que les juristes d'entreprises soient considérés comme des avocats à part entière par l'ensemble de l'institution, plutôt conditionnée par les grands procès d'assises que par le raid sur Perrier.

A l'inverse l'Ordre des experts-comptables vient de se doter d'une bibliothèque toute neuve, qui fonctionne depuis le début de l'année avec des statistiques très encourageantes (cf. annexe 4). Conduite par une personne qui informatise progressivement les

ouvrages, elle accueille désormais des professionnels qui viennent régulièrement et qui, familiarisés avec le fonds disponible, l'utilisent au mieux. Ce centre peut constituer un recours intéressant pour la recherche de documentation. Les statistiques montrent bien que le public se répartit entre toutes les strates de professionnels ou futurs professionnels : 20% d'experts, 22% de mémorialistes, 33% de stagiaires, 15% d'étudiants avant DESCF. Ajoutons que sont en projet la consultation minitel et un serveur en collaboration avec le CRD (centre de recherche et de documentation) de l'Ordre à Paris.

C VERS UNE CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE

Comme le fait remarquer B. GUYOT, il faut "mesurer la part d'information et de connaissance présente dans tout produit ou service qui peut disparaître du patrimoine de l'entreprise" si celle-ci oublie de se l'approprier et de la conserver pour l'utiliser ultérieurement. On constate encore aujourd'hui de nombreuses déperditions de savoir-faire industriel, et le même phénomène se produit dans les entreprises de service. Il est vrai que la production n'est pas la même, mais cette non-thésaurisation des know-how oblige les professionnels à "réinventer la roue" régulièrement, complètement inconsciemment d'ailleurs. Ils sont bien peu à percevoir l'intérêt d'une capitalisation, "le savoir-faire dans nos professions est si volatile..." a conclu un expert. La conservation de piles de dossiers, parfois fort bien rangés et répertoriés, donne l'impression d'une disponibilité maximale de ces documents.

-1- FREINS A LA CAPITALISATION

4

Plusieurs éléments constituent un frein à la formalisation des techniques ou des informations propres à un membre du cabinet. Comme nous l'avons déjà signalé les professionnels font de la documentation et de l'information sans le savoir. C'est une partie inhérente de leur mode de fonctionnement intellectuel, et il n'en perçoivent pas l'intérêt pour les autres, pensant que chacun raisonne de la même façon qu'eux.

-freins techniques

Un premier point est la pression psychologique éprouvée par ces professionnels : tous disent vivre en permanence sous pression, dans la hantise de passer à côté de quelque chose d'important. A cela on peut ajouter le malaise ressenti dès qu'on décide de modifier les méthodes de travail. Selon les cabinets, cela se traduira à un niveau ou à un autre de l'organigramme ; par exemple, dans un cabinet juridique, la majorité des actes sont sur traitement de texte. Après avoir établi son acte, l'avocat transmet à la secrétaire les paragraphes, alinéas et formulations à faire figurer sur le document final pour servir au client un acte personnalisé. Les agents administratifs vivent mal tous les changements de matériel, même si on leur a prouvé tous les avantages du nouveau système. Elles redoutent le temps d'accoutumance, la perte de temps occasionnée par les automatismes acquis sur le précédent matériel, automatismes qui se transforment en source d'erreur sur le nouveau. Se posera aussi le problème de la formation : sera-t-elle suffisante ou faudra-t-il faire de l'auto-formation, comme c'est bien souvent le cas ? Dans un cabinet juridique où se profilait un changement, l'expert en charge de cette évolution prévoyait déjà ces réactions. De même à l'échelon supérieur de l'organigramme, la formalisation d'une spécificité de fonctionnement ou d'un savoir-faire peut poser de gros problèmes à

l'expert qui n'arrive pas forcément à traduire sa manière d'être ou de faire par un mot, un concept. S'il n'est pas persuadé de l'intérêt de la démarche, il sera d'autant plus réservé, voire réticent.

C'est pourquoi, dans un processus d'innovation on doit considérer "le point de vue de la production car toute innovation suppose une évolution des technologies, une redéfinition plus ou moins grande des savoir-faire maîtrisés localement." (W.A. TURNER)

-freins structurels

Le fonctionnement des rémunérations peut constituer un frein notable au partage des connaissances : on touche ici à l'incommunicabilité et à la concurrence aussi vive au sein des cabinets qu'entre cabinets concurrentiels. Il y a deux systèmes de rémunérations : soit un système égalitaire entre associés où les bénéfices sont distribués à parts égales quelques soient les honoraires facturés par les uns ou les autres, soit un système au pro-rata des sommes rapportées au cabinet ou suivant le nombre de dossiers en charge : ce système, s'il paraît plus juste pour l'expert qui travaille plus que les autres, engendre aussi des jalousies et une certaine réserve face au partage des connaissances. Chacun préfère naturellement garder son différentiel d'expertise pour être, sur certains problèmes, la référence incontournable.

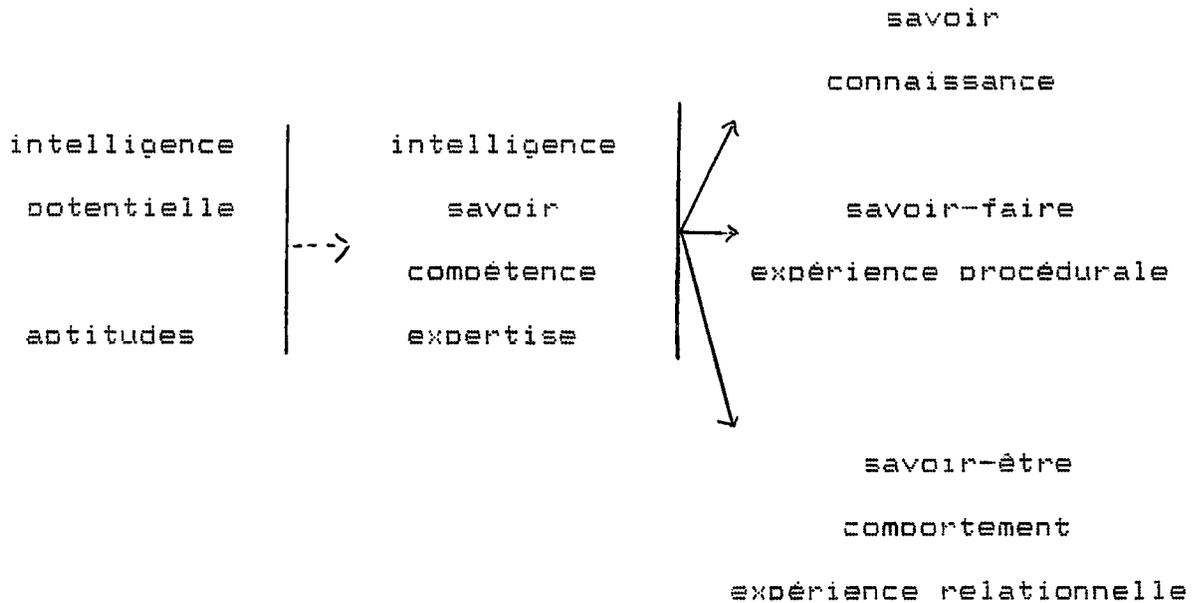
Il semble que le système proportionnel engendre particulièrement cet état d'esprit dans le secteur de l'audit, car les associés sont tous généralistes, donc virtuellement concurrentiels. C'est moins sensible dans le secteur juridique où chaque expert s'est forcément spécialisé dans tel ou tel aspect du droit. Ajoutons que le cabinet

où la capitalisation est la plus avancée pratique une répartition égale des rémunérations entre les associés.

Le pouvoir appartient à ceux qui savent : il est classique d'associer information et pouvoir : cela s'applique à tous les niveaux de la société , et le schéma peut très bien convenir à des groupes restreints comme celui d'une entreprise ; les professionnels considèrent leur savoir comme leur fonds de commerce. Chez les Big, un assistant n'a pas le droit de répondre à une question sortant de sa mission, même s'il connaît la réponse. Le recours à l'expert est obligatoire, justifiant la valeur ajoutée. Dès lors on remarque une propension quasi-instinctive à la rétention d'information. Déjà TURGOT remarquait : "s'il reste quelque chose à faire pour favoriser un commerce, ce ne peut être que par la voie de l'instruction, (...). en étendant la connaissance des procédés que la cupidité cherche à faire des secrets." (cité par B. GILLE). Or dans un processus de partage des connaissances, l'individu n'est pas dilué au sein d'un tout qui l'absorbe complètement ; le développement de l'intelligence collective s'appuie avant tout sur les évolutions individuelles, l'acquisition de nouvelles connaissances et "l'enrichissement progressif d'un vécu aussi bien opératoire que relationnel" (T. PICQ). Dans les cabinets rencontrés les freins sont d'autant plus forts s'il n'existe pas un différentiel d'expertise important entre les associés. En effet, à compétences égales, qu'est-ce qui pousse un client potentiel vers un expert plutôt que vers un autre ? Nous en avons déjà parlé, le client s'engage plus sur un prestataire que sur une prestation, phénomène particulièrement développé en France où le choix dépend beaucoup de la relation humaine tissée entre le client et le prestataire. Nous retrouvons les nouvelles compétences déjà évoquées, nécessaires pour

effectuer un travail satisfaisant et attirer de nouveaux clients :

Articulation des notions de base établie par T. PICO



- freins organisationnels

Nous avons abordé le troisième frein rencontré pour la formalisation des savoir-faire : il faut être réellement convaincu de la nécessité de la démarche et de sa rentabilité à terme pour accepter de passer du temps. les non-convaincus diront de perdre du temps, sur cette formalisation. Cela demande un important travail en amont :

- travail de méthodologie : que faut-il capitaliser et comment procéder ?

- choix de termes : si les termes génériques sont faciles à trouver, si les termes techniques ont le même signifié pour tous les professionnels, il en va autrement pour les notions plus floues et

chaque terme doit être clairement explicité.

- travail de sensibilisation auprès des utilisateurs à venir qui devront alimenter cette banque.

Cela implique soit de faire intervenir quelqu'un de l'extérieur. (cela paraît difficile de l'envisager), soit de dégager du temps chez une personne du cabinet. Celle-ci doit être suffisamment haut placée dans l'organigramme pour pouvoir maîtriser la situation et doit accepter de déléguer certains dossiers pour se consacrer à ce nouveau travail : dans un des cabinets juridiques une jeune expert disait avoir commencé à formaliser certains aspects de son travail mais était bien consciente d'être seule. Elle avouait donc avoir abandonné pour se consacrer aux dossiers qu'elle devait traiter. L'arrivée d'un jeune collaborateur passionné d'informatique et intéressé par la démarche lui donnait espoir de pouvoir remettre en route le processus mais elle soulignait le peu de sensibilisation de ses collègues, notamment chez les moins jeunes, à ce travail.

Une fois le démarrage effectué, il reste à "nourrir" la banque de savoir-faire et c'est un travail exigeant : dans le cabinet juridique travaillant sur banque évolutive, les solutions apportées à certains problèmes non rencontrés jusqu'alors sont discutées lors de réunions hebdomadaires. Si leur utilité est reconnue, elles sont entrées en nouvelles clauses dans la banque interne. Ce travail est effectué par les experts uniquement, qui restent ainsi maîtres du capital intellectuel de l'entreprise. Cette clause sera enfin référencée dans le sommaire des actes disponibles.

Dans plusieurs cabinets cependant on m'a fait remarquer que ce travail paraissait inutile, compte tenu du fait qu'un dossier était vu au sein du cabinet par toute la chaîne hiérarchique, de la secrétaire

à l'expert en passant par les assistants et collaborateurs. "Si nous retombons sur un problème déjà traité, il y a toujours quelqu'un qui se souvient au moins du nom du dossier." On table donc sur le fait que quelqu'un se rappellera si ce problème a déjà été rencontré et comment il a été géré. La faiblesse du turn-over actuel ajoute à cet argument ; dans un cabinet où le personnel est réparti en deux groupes, les évolutifs et les non-évolutifs qui endossent le maintien de la permanence du service par la diffusion du savoir-faire de l'entreprise, le raisonnement est encore plus justifié : la plaquette informative du cabinet fait d'ailleurs mention du "souci de pérennité de l'entreprise". Il reste à espérer que les non-évolutifs qui pour la plupart feront toute leur carrière au cabinet auront bonne mémoire...

- freins déontologiques

Un dernier argument a été mis en avant dans un cabinet juridique antenne de Big Six : celui de la confidentialité. Cet argument joue surtout pour le fichier clientèle, mais certains experts répugnent à divulguer le contenu de leurs dossiers. Il est évident que certains dossiers doivent rester strictement confidentiels, tout spécialement ceux ayant trait à la vie privée. Un expert juridique explique qu'au début, le client expose son problème professionnel ; si des relations de confiance s'instaurent entre le client et le juriste, il est possible que le client confie peu-à-peu ses affaires personnelles au prestataire. Ce dernier explique : "Si mon client doit régler par exemple le problème d'un enfant adultérin, il doit être assuré de la totale confidentialité du dossier. Une entorse à ce principe serait catastrophique pour l'image de marque du cabinet". Cet aspect de la question est naturellement à prendre en compte dans tout système de capitalisation afin d'affecter au système adopté les verrous qui s'imposent.

-intérêt de la capitalisation

Comme le fait remarquer Y. DEZALAY, "lorsque la crise survient, on s'aperçoit mais un peu tard que les règles et les institutions ne sont plus adaptées. Elles datent la plupart du temps de la précédente crise et personne ne s'est occupé pendant les périodes d'opulence de s'interroger. Les enjeux changent lorsque la crise se fait sentir et il ne s'agit plus seulement d'augmenter la capacité de production, il faut aussi faire évoluer les techniques et le mode de traitement en fonction des évolutions de l'espace social et économique."

Dans ces professions où le turn-over a été important et le redeviendra probablement une fois la crise passée, se posent des problèmes de pérennité et de cohérence. Le degré de cohésion est affaibli par les structures, le cloisonnement des fonctions, les dysfonctionnements communicationnels, les disparités de styles entre les prestataires. Certains professionnels sont conscients de l'intérêt représenté par l'existence de règles qui permettent d'économiser les activités de prise d'information et de limiter les coûts d'acquisition : un expert juridique, après avoir réfléchi, admettait consacrer jusqu'à 50% de son temps certaines semaines à la documentation. Comment est-il possible de faire supporter ce temps "improductif" à la clientèle ? Cela suppose une nouvelle logique, concernant le temps à dégager, en contradiction avec le rapport temps facturé/temps total, avec l'indispensable démarchage de clientèle, avec la logique de carrière et d'apprentissage.

Un argument intéressant en faveur de cette capitalisation réside dans le fait qu'elle permettrait de développer des relations transversales entre des partenaires qui ne communiquent pas

naturellement pour synthétiser les informations collectées par des biais différents, ce que traduit B. GUYOT : "Un espace commun de négociation et de structuration où se formule une réflexion sur les objectifs, les besoins et les comportements en matière d'information, pour poser les bases d'une collaboration jusqu'ici faible entre des partenaires". Tous les cabinets pratiquent ainsi une politique de réunions croisées, tantôt verticales selon la ligne hiérarchique ou pyramidale, tantôt horizontales suivant les strates des experts qui, lorsque le cabinet est important ou que les spécialisations sont plus marquées, ne communiquent que très épisodiquement, ce que formule un expert juridique : "il y a peu de passerelles entre nous"..

Ainsi quelques habitudes existent déjà dans les cabinets visités : si dans les plus gros cabinets (antennes de Big Six), les revues de presse sont faites par la documentaliste ou une secrétaire, dans les autres cabinets il y a un système de dépouillement partagé de la presse, avec des réunions de synthèse régulières (de toutes les semaines à tous les deux mois.) Chaque associé et collaborateur a en charge une ou plusieurs revues dont il va tirer ce qui peut intéresser le cabinet.

L'information n'est pas statique. De nombreux experts en sont conscients et se réunissent très régulièrement soit dans un cadre informel, type déjeuner, soit au cours de réunions régulières pour faire le point. Si le cabinet est trop gros, les intérêts divergents, cet travail de cohésion ne se fait plus, à moins que quelqu'un ne décide de l'assumer, documentaliste, responsable marketing : ainsi il y a des essais de bulletin de liaison dans les deux antennes de Big Six, essais qui devaient voir le jour à la fin du premier semestre. Dans l'un d'entre eux, destiné aux associés uniquement

étant données la nature des informations, doivent figurer des nouvelles comme les nouveaux clients ou au contraire les clients perdus, les interventions réalisées par des membres du cabinet, les personnes rencontrées, les problèmes en cours, toute information destinée à développer un esprit d'entreprise relativement défaillant actuellement à cause de la difficulté des échanges entre experts dont les compétences se recoupent. Dans l'autre antenne de Big Six, le bulletin doit plutôt avoir une approche plus "marketing", avec le point sur un secteur ou une société.

Voilà pour la réalité régionale, mais il existe aussi des réalisations nationales. En plus des brochures concernant la formalisation des méthodes et des formations, un des cabinets édite chaque année un catalogue détaillé des prestations proposées avec les personnes-ressources à contacter en cas de besoin. Dans ce cabinet parait aussi une revue de presse de notoriété, où figurent les articles où est mentionné le cabinet (ou les associés, même si le cabinet n'est pas nommé car au niveau de la déontologie, la publicité sous quelque forme que ce soit est interdite et la mention d'un expert associé avec le cabinet dont il dépend entraîne une condamnation par l'Ordre.) Il est intéressant de constater cependant le paradoxe suivant : cette parution semble destinée à "resserrer les rangs" de tous les membres de ce grand cabinet autour d'une certaine fierté d'appartenir à ce cabinet, et il est noté sur la première page : "réservé aux associés et aux managers". L'autre cabinet international édite au niveau national un agenda des événements clés sur l'ensemble des bureaux français.

De toutes ces parutions on peut espérer non seulement d'éviter de "réinventer la roue" régulièrement par le biais de la communication d'expériences et de compétences, mais aussi la réaffectation des

ressources existantes vers de nouveaux usages (théorie de SCHUMPETER citée par J.L. COUJARD et Y. SALAUN). En effet, il peut arriver qu'une innovation faite dans un secteur entraîne un progrès notable dans un secteur qui n'était pas à priori concerné : l'application en médecine des découvertes concernant le laser en est une illustration flagrante. Pourquoi ce genre de phénomène ne pourrait-il pas se passer dans l'économie des services qui fonctionne sans évolution notable depuis des années ?

L'information s'enrichit en circulant et provoque de notables économies en temps de recherche : un expert juridique rencontré réfléchissait rêveusement : "il est vrai qu'il serait intéressant de pouvoir vendre à 15.000 Frs une première prestation, prix réel compte tenu du temps de travail passé dessus, et de pouvoir vendre au même prix la seconde prestation de même type qui ne coûterait en fait que 2000 Frs grâce à une capitalisation bien conçue..."

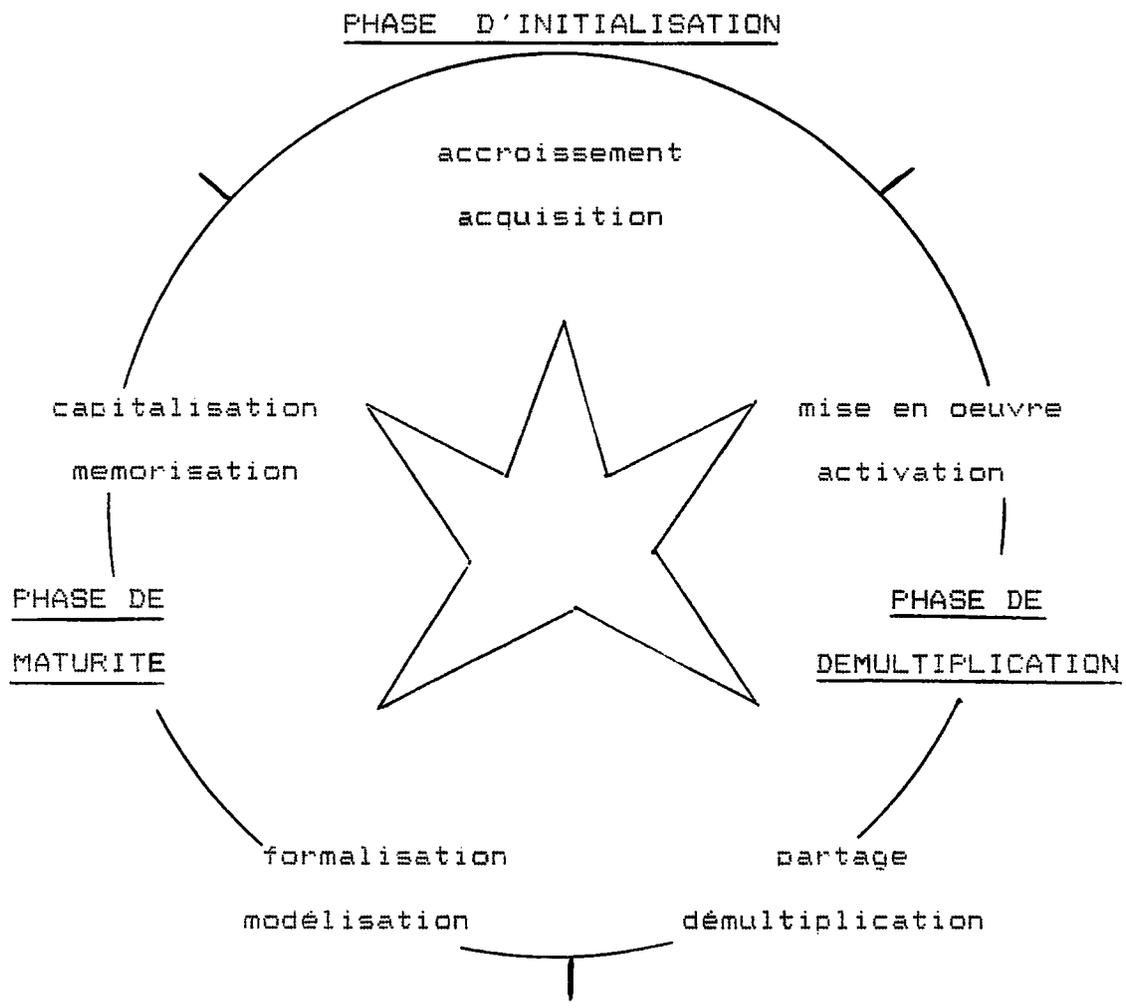
Cette capitalisation peut aussi se lire comme une opération de recentrage autour d'un projet d'entreprise, souvent faible dans les entreprises de services intellectuels où chaque collaborateur a plutôt tendance à jouer sa carte, et où la collaboration s'arrête au partage des locaux et des secrétaires.

-méthode

"La question est de savoir comment matérialiser l'immatériel. Il faut étudier les processus de mise en forme de l'information pour aider à l'innovation". (W.A. TURNER). Pour réussir il faut une certaine prise en compte des habitudes de travail des professionnels. A toute connaissance amassée au long de la scolarité se superpose le

savoir-faire, fruit de l'expérimentation et de l'apprentissage . Ce sont des pratiques empiriques, laissant une grande place au discernement et à l'inspiration : ce savoir-faire constitue une dimension essentielle de l'expert qui au long de son travail use de sa capacité de synthèse, d'analyse globale et d'intuition. Ces savoirs souterrains sont reconnus, mais leur aspect empirique rend difficile leur formalisation. La constitution d'un capital intellectuel à partir d'intelligences individuelles et volatiles s'appuie sur un processus de capitalisation qui survit à un éventuel départ et au temps qui passe : "mesurer la part d'information et de connaissance présente dans tout produit ou service, qui peut disparaître du patrimoine de l'entreprise,(...), oubliant de se la réappropriier et de la conserver pour l'utiliser ultérieurement." (B. GUYOT). Cela correspond à un travail intellectuel de longue haleine et pas seulement à l'illusion qu'un investissement financier lourd serait porteur de toutes les solutions. C'est un choix d'autant plus difficile à faire compte tenu des difficultés qu'il y a à en évaluer le coût et les bénéfices retirés. Mais l'individu avec son potentiel est la forme la plus importante du capital de l'entreprise. Comme le remarque H. LESCA. (cité par T. PICQ), "les connaissances sont de la valeur ajoutée. Elles constituent un puissant moyen de se démarquer de la concurrence. Ainsi la matière grise devient une ressource stratégique." Un des cabinets semble avoir perçu cela, avec une bible professionnelle informatique remise à jour régulièrement en fonction des nouveaux règlements et des nouveaux alinéas retenus par les associés. L'expert affirme : "c'est

notre matière première, et le cahier d'utilisation de notre logiciel, fruit d'années de travail et d'enrichissements progressifs contient toute la matière grise du cabinet". C'est la résultante d'une sensibilisation et d'une maturation permanente, ce qui peut se traduire dans le schéma proposé par T. PICQ : "les trois phases du management global".



Comme on l'a signalé, le premier problème réside dans le fait que l'expert n'a pas conscience de ce en quoi consistent ses connaissances. Les experts sont souvent incapables d'expliquer ce qui dictent les réponses qu'ils apportent pour la résolution d'une affaire complexe. Il faudrait comme le dit D. RETOUR, (cité par T. PICQ), "ajouter le savoir-dire au savoir-faire". La formalisation de cette connaissance compilée constitue l'obstacle traditionnel à la

construction de système expert.

Une première étape peut être constituée par le traitement des prestations effectuées. Il faut alors s'attacher à formaliser chaque réalisation grâce à des grilles standard, en effectuer l'analyse et la synthèse. Dans un des cabinets juridiques, on dénombre 24 opérations--type, ventilation correspondant à l'établissement de la facturation. Il s'agit d'une première mise en forme et cette analyse quant au contenu peut constituer une base de formalisation . Ce travail a été poussé plus loin dans un autre cabinet juridique et le résultat est devenu un outil de référence indispensable et facile d'utilisation grâce à des répertoires par matières, par années, par avocats...

L'informatique offre aujourd'hui des facilités telles que la formalisation passe souvent par l'extension de son utilisation. Elle est restée jusqu'il y a peu de temps consacrée à la gestion de la facturation. Pour que le système fonctionne correctement, cela suppose que chacun ait accès aux fichiers nécessaires à son travail : il faut donc définir un mode de circulation de l'information par une architecture en réseau, la définition des accès aux banques, une normalisation de la saisie acceptée et pratiquée par tous : tout le travail à priori dont nous avons déjà parlé et sans lequel la mise en route est vouée à l'échec.

Ce sont toutes ces difficultés méthodologiques et organisationnelles qui expliquent la lenteur de l'introduction de la nouvelle génération de logiciels informatiques interactifs, les SIAD (système interactif

d'aide à la décision), et les SATI (système d'appui au travail intellectuel). Pourtant si les potentialités de ces nouveaux systèmes sont bien maîtrisées, elles permettent d'optimiser la gestion du temps de travail et simplifient les problèmes engendrés par l'élargissement du nombre de prestataires et les écarts de qualification ou de rationalité entre personnes de même responsabilité.

Un gros travail est nécessaire en amont pour déterminer quelles connaissances vont faire l'objet d'une conservation : par exemple, lorsqu'on regarde un fichier clientèle, on peut déjà considérer trois sous-fichiers : les clients actifs, les clients potentiels et les clients perdus. Le premier peut apporter des informations sur les prestations les plus souvent effectuées. Ainsi on pourra étudier comment il est possible de réaliser des gains de productivité sur ces prestations grâce à une formalisation non seulement des méthodes mais aussi des différentes possibilités de réponses. Le fichier des clients potentiels permet de cibler les propositions à faire, celles de commissariat aux comptes par exemple. Enfin le troisième permet de définir les dysfonctionnements qui ont conduit un client à délaisser le cabinet afin d'éviter que cela ne se reproduise.

Cet exemple concerne le fichier clientèle, existant dans tous les cabinets mais peu exploité sinon pour la facturation, à l'heure où tous les cabinets sont en quête de travail. Si cette rationalisation d'un fichier incomplet peut être faite par un assistant ou une secrétaire, il n'en n'est pas de même pour la formalisation du savoir-faire. C'est le professionnel qui peut réfléchir sur son mode de fonctionnement intellectuel, sur les questions qu'il se pose en face

d'un dossier et sur les réponses qu'il apporte. En définitive c'est lui qui déterminera ce qu'il est opportun de capitaliser pour un usage ultérieur.

Ce travail est obscur mais conditionne le bon fonctionnement du système. L'effort de réflexion sur les éléments distinctifs et variantes des actes constitue un facteur dynamisant et la méthode mise en place pourra bénéficier d'une pérennité intéressante grâce à sa faculté d'intégrer les évolutions et les savoir-faire. J. GADREY remarque que les secteurs U11 et U13 (services marchands aux entreprises et services financiers), leaders en investissement informatique sont ceux dont les gains de productivité sont apparemment les plus faibles. Il faut malheureusement constater de nombreux cas de mauvaise utilisation, de mauvaise formation des utilisateurs, de surcharge informationnelle conduisant à la production d'information en grande partie inutile. Dans l'un des cabinets, les différents secteurs se sont informatisés, mais chacun de son côté et les systèmes informatiques ne sont pas compatibles ! A l'opposé il est de plus en plus inconcevable de penser maîtriser la complexité croissante des types d'expertises par la seule intelligence individuelle et cela justifie pleinement une réflexion sur un mécanisme d'intelligence collective.

Le cabinet en arrive ainsi à une gestion managériale de son capital intellectuel, à l'échange interactif des compétences de ses diverses composantes. La multiplication des échanges permet d'améliorer la connaissance qu'a chacun des compétences du cabinet et la localisation de ces ressources.

On peut considérer qu'il existe une progression de contenu allant des données au savoir en passant par l'information et les connaissances, chaque étape correspondant à un palier formel. Si l'on retient cette typologie, on constate que les données sont disponibles pour les professionnels sous des formes diverses qu'ils n'exploitent pas forcément. Les informations leur parviennent par le biais de diverses sources, un tri ayant été effectué à leur intention afin d'éviter une surcharge inutile. Leurs connaissances comprennent leur savoir de base, leur expérience professionnelle et de nombreux contacts relationnels qui leur ont permis de conforter ces connaissances. C'est cet ensemble qui constitue leur savoir et instaure leur qualité d'expert, qualité reconnue par leurs clients, collaborateurs et subalternes. On comprend dès lors leurs réticences à livrer ce capital.

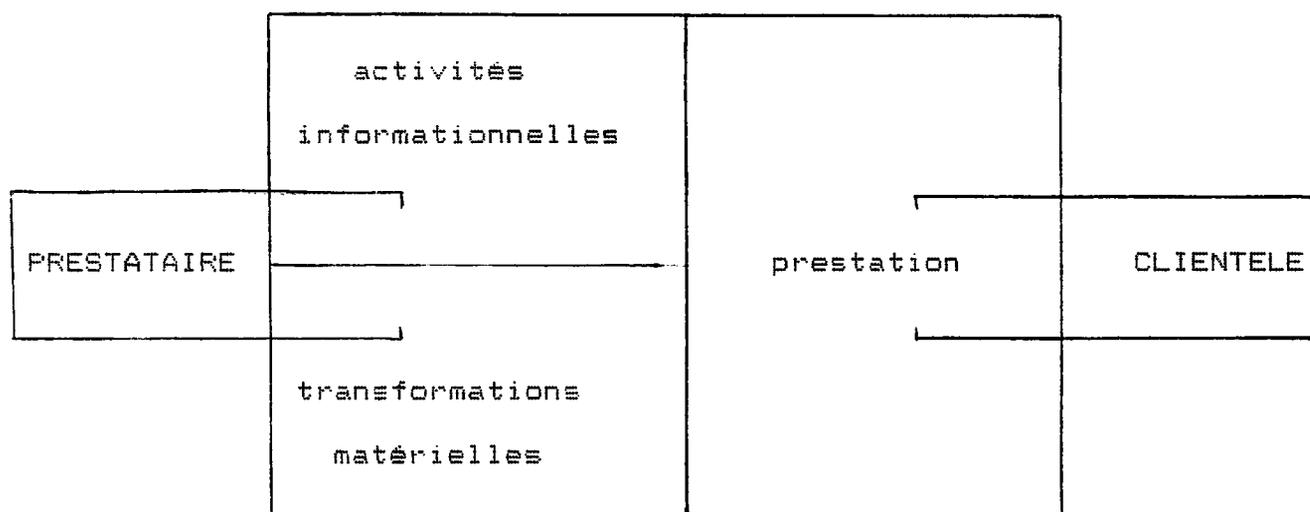
On peut aussi énoncer les trois types d'informations mis en évidence par A. MAYERE :

- l'information ressource, qui constitue la matière première du service, base de faits en provenance de différentes sources (clients, savoir, documentation).
- l'information méthode, qui établit les démarches raisonnées de production du service, base de méthode, de savoir-faire.
- l'imbrication de l'une dans l'autre en fonction de l'organisation de l'entreprise constitue l'information structure.

On constate que certains aspects de l'information sont négligés et que si les méthodes de travail sont parfaitement explicitées notamment chez les Big Six, la gestion du temps bien analysée, l'aspect compétences particulières est souvent négligé et c'est sur ces aspects que peut se situer une évolution qui constituera une innovation. (cf.

tableau en annexe 4). "Il convient alors de saisir l'essence des nouveaux dispositifs informationnels et communicationnels comme participant de la création de nouvelles dimensions des espaces stratégiques (...), sous les conditions des nouvelles technologies informationnelles-communicationnelles." (J.M. NOYER : "Crise de la stratégie, émergence d'une nouvelle économie de l'intelligence" in Sciences de la Société 29, 1993).

Si, avec J. GADREY, nous analysons la division fonctionnelle des opérations réalisées en vue d'un service rendu, nous suivons le cheminement suivant entre le prestataire et le client :



Ce schéma nous permet de constater une nouvelle fois que, si les conditions de transformations matérielles ont subi de profondes évolutions vers une standardisation et une certaine "industrialisation", les activités informationnelles, pour de multiples raisons, n'ont pas encore fait l'objet de notables progrès, ni d'une réflexion poussée dans la plupart des cabinets étudiés.

CONCLUSION

Les grands cabinets ont bien saisi l'importance de l'information et de la documentation pour les entreprises qu'ils desservent : ils proposent à leur clientèle, l'un du "Conseil en systèmes d'information", l'autre de "maîtriser les systèmes d'information" (titre des deux brochures). Dès lors peut se demander s'ils pratiquent une auto-analyse à ce sujet. Le manque d'intérêt correspond parfois à des besoins satisfaits ou peu s'en faut : cela se constate dans les cabinets qui traitent des affaires relativement classiques à l'échelon régional. Cela peut être dû aussi à une prise de conscience insuffisante pour ébranler les modes de fonctionnement entérinés par les années de prospérité et qui bien souvent ne sont pas encore remis en cause. Comme le fait remarquer Y. DEZALAY, "le nouvel ordre ne naît pas d'un coup de baguette magique du politique." Dans cette période de crise, il serait opportun de se donner des visibilitées variées grâce à la collecte du savoir-faire d'experts venant d'horizons variés, donc n'ayant pas la même logique.

A. ABBOTT fait du braconnage professionnel la clé de l'évolution du système des professions. Le secteur étudié est très touché par ce phénomène actuellement : la confrontation de l'offre et la demande passe au second plan derrière la concurrence sauvage que se livrent les différents prestataires. De nouvelles techniques apparaissent alors que d'autres deviennent obsolètes. Ces entreprises sont pratiquement les seules à pouvoir délivrer leurs actes parce qu'elles contrôlent le savoir-faire qui fonde leur qualité de spécialistes, mais il existe beaucoup de situations ambiguës où les frontières sont contestées parce qu'imprécises et évolutives en fonction de la

conjoncture.

Dans le climat de concurrence qui règne, on ressent l'intérêt des méthodes qui permettent l'amélioration de la qualité du service et celle de sa productivité. Il est important que les professionnels clarifient leur rapport à la documentation et à l'information et admettent, à l'heure de l'internationalisation et de la crise économique, que certaines façons d'être n'auront plus cours et qu'il faut désormais partager savoir et savoir-faire. Le cabinet pratiquant la capitalisation la plus poussée actuellement réfléchit déjà à un nouveau système plus performant : les professionnels ont remarqué un effet "boule de neige" qui tendrait à prouver que si la démarche entamée réussit, les professionnels sont demandeurs d'une mise en commun de plus en plus étendue. Il semble que les choses risquent d'évoluer rapidement dans certains cabinets visités, le malaise étant ressenti par un nombre croissant de professionnels. Même si ces améliorations ne peuvent être protégées, même si elles sont volatiles et risquent d'être expatriées par des agents quittant le cabinet, elles constituent un véritable avantage concurrentiel pour les cabinets qui les utilisent.

Concluons avec B. GUYOT pour retrouver l'homme dans cet essai de capitalisation formelle que "l'idée que l'information est essentiellement portée par des hommes contribue à réintégrer les dimensions humaine, sociologique et communicationnelle trop longtemps occultées par des approches technicistes." Il existe des freins à cette évolution, tous les cabinets rencontrés ne sont pas forcément prêts à réfléchir à ces activités informationnelles et à leur éventuelle capitalisation, surtout quand les professionnels redoutent

d'être dépossédés de leur savoir et de leur capital intellectuel. Cependant cette évolution semble inéluctable, compte tenu de l'extension prise par les lois et réglementations d'une part, et de l'internationalisation de l'ensemble de la vie économique. Comme dans les grandes entreprises industrielles, une prestation de qualité dépend, au-delà du talent du prestataire, de sa capacité à maîtriser les flux d'information qui lui parviennent et à pouvoir réutiliser une information déjà cherchée ou achetée, un acte déjà rédigé, une solution déjà trouvée à une situation précise, cela grâce à un système de capitalisation bien conçu.

EN EPILOGUE, CONSTATONS QUE CERTAINS ROMANCIERS SE SONT DEJA
PENCHES SUR CETTE IDEE :

"Il existe de bons et de mauvais experts. Ils ont tous fait les mêmes études. Qu'est-ce qui les différencie ? le feeling, le flair, le talent, l'intuition... (...). L'expert détient un pouvoir que le cognicien convoite. Celui-ci se battra contre deux obstacles. Le premier est purement technique : l'expert ne connaît pas lui-même l'étendue de ses connaissances, ne sait pas les formuler. Le deuxième est bien plus préoccupant pour le cognicien : l'expert ne veut pas transférer son savoir. Un savoir aussi précieux, acquis durement sur des années, un tel savoir est fondu, intégré à la substance même de son être...

- Nous sommes des pétroliers, Jeremy. Nous ne connaissons rien à l'informatique. Nous n'avons pas le know-how, le savoir-faire

- Il nous faut une machine, un expert de tout premier ordre et un cognicien capable de transformer le savoir de l'expert en programme informatique.

- Quel cognicien avez-vous choisi ?

- Juliette Langston-Bell. Elle s'est taillée un empire dans la commercialisation du savoir. Le savoir est une matière première comme les autres. On peut l'extraire, le transformer et le vendre. Tout le monde en a besoin, en aura besoin, en aura besoin de plus en plus ! Voilà ce que cette folle-là a compris la première."

BERNARD LENTERIC "Vol avec effraction douce."

Paris : Ed n°1 / Stock, 1991.

ANNEXES

ANNEXE 1 GRILLE DU QUESTIONNAIRE UTILISE LORS DES INTERVIEWS

ANNEXE 2 DONNEES CHIFFREES SUR LES PROFESSIONS ETUDIEES

ANNEXE 3 REVUE DE PRESSE

ANNEXE 4 DOCUMENTS DIVERS

ANNEXE 5 BANQUES DE DONNEES ECONOMIQUES ET JURIDIQUES

ANNEXE 1

GRILLE DE QUESTIONNAIRE

- 1 L'ENTREPRISE ET SES PRESTATIONS**
 - 2 LA CLIENTELE**
 - 3 LES RESSOURCES HUMAINES**
 - 4 BESOINS EN INFORMATION**
 - 5 CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE**
-

GRILLE DE QUESTIONNAIRE

1 L'ENTREPRISE ET SES PRESTATIONS

nom
adresse et téléphone
filiales
partnership
réseau
année de création et forme juridique
création sous la forme actuelle, transformation, absorption

chiffre d'affaires 92
prestations avec poids dans le CA

évolutions des services depuis la création :
-déplacement de spécialisation
-renforcement de spécialisation
-diversification

conséquences sur l'entreprise : restructuration, réorganisation

2 LA CLIENTELE

a types de clientèle (pourcentages)

entreprises privées :
entreprises publiques :
administration ou collectivités locales :
particuliers :
autres (précisions) :

b répartition par secteur d'activités (pourcentages)

industrie :
BTP :
organismes financiers :
transports :
commerces :
services :
autres (précisions) :

part du client occasionnel dans le CA

c effectif des entreprises clientes (pourcentages)

- de 50 salariés :
de 50 à 200 salariés :
plus de 200 salariés :

d mode de relation avec la clientèle

-tarifs forfaitaires
-devis ou lettres de mission
-formalisation de la prestation systématique, fréquente, occasionnelle, inexistante

e localisation de la clientèle

-Lyon :
-région :
-France :
-CEE (précisions) :
autre pays (précisions) :

dans les deux dernières éventualités, intervention pratiquée :

-seul
-implantations du groupe
-collaboration avec des partenaires étrangers
-autre types de partenariat (précisions)

3 RESSOURCES HUMAINES

effectif total

dont associés

profil : généraliste ou spécialiste

collaborateurs de niveau 1 (nombre et spécialisation) :

"	"	"	"	"	2	"	"	"	"	:
"	"	"	"	"	3	"	"	"	"	:

modalités de recrutement

-parrainage

-Ordre

-cabinet de recrutement

-annonce de presse

-autres (précisions)

évolution de ces recrutements

-profils plus diversifiés

-profil initial complété par une formation sur un poste

-profil défini pour postes standardisés

taux de turn-over

pour 1992, nombre de départs : d'arrivées :

existence d'un plan de carrière pour chaque nouvel embauché : oui non

éléments mis en avant lors d'un recrutement

-projet de l'entreprise

-esprit d'équipe

-intérêt du travail

-avantages matériels

formation permanente

définition :

organisation :

nombre de jours/effectif en 1992 :

pourcentage de la masse salariale :

cette formation vise à perfectionner :

-la gestion des tâches quotidiennes

-une meilleure maîtrise du métier

-la capacité à réagir à l'environnement

-la capacité d'anticipation

4 BESOINS EN INFORMATION DANS VOS ACTIVITES PROFESSIONNELLES

votre formation
votre fonction
éventuelle spécialisation

a sources d'information

premier reflexe en cas de problème :

- documentation propre
 - constitution ?
 - contenu ?
 - raison de son maintien ?
- documentation de l'équipe
- sollicitation d'un expert au sein de l'entreprise
- minitel ou BDD
- centre de documentation :
 - fréquence de vos visites
 - motifs
 - satisfaction

pourcentage du temps consacré à la documentation :

b gestion de la documentation

responsabilité de la documentation :

- répartition entre professionnels
- documentatliste
- gestion externe
- autres (précisions)

c centre de documentation

fonction du responsable :

formation :

lien hiérarchique :

nature des documents traités

- livres et manuels
- revues françaises
- revues étrangères
- fiches professionnelles
- rapports internes
- documents de l'Ordre
- documents ou classeurs de synthèse réalisés sur place
- autres (précisions)

traitement des documents

- entrée catalogue manuel
- entrée catalogue informatique
- gestion des entrées/sorties
- système de classement adopté

consultation du fonds : fichiers

- auteurs
- titres
- matières

consultation des BDD

- serveurs utilisés :

intervention des membres de l'entreprise quant à la constitution du fonds documentaire par la remise de documents (rapports de stage, de formations...)

5 CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

a informations interne au cabinet

- clientèle : formalisation de l'enregistrement
: formalisation des contrats
- dossiers : formalisation des procédures
: formalisation de certains points, de techniques de résolution
- techniques et méthodes : formalisation et gestion des know-how

éventuelle gestion de l'information considérée comme confidentielle
différentes strates de l'information

b circulation de l'information au sein du cabinet

réunions de groupe : personnes concernées et fréquence
présence du chargé de documentation

buts de ses réunions :

- organisation du travail courant
- cohésion de l'action
- traitement des problèmes rencontrés
- développement de l'esprit d'équipe
- préoccupations de la clientèle
- anticipation des évolutions

bulletins de liaison : nature et diffusion

c circulation de l'information au sein de réseau

organisation de la documentation
place du centre de documentation local

d autres spécificités non évoquées

ANNEXES 2

DONNEES CHIFFREES

**REPARTITION DES ENTREPRISES SUIVANT L'ACTIVITE PRINCIPALE :
CHIFFRE COMPARES 1989-1990**

**EVOLUTION DE LA PRODUCTION DES PRINCIPAUX SERVICES MARCHANDS
VOLUME EN 1991.**

MOYENNE ANNUELLE SUR LA PERIODE 1985-1989

**EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS SALARIES
DES SERVICES AUX ENTREPRISES EN 1992**

TABLEAU 1

DONNEES GENERALES

Répartition des entreprises suivant l'activité principale

Unité : Million de Francs

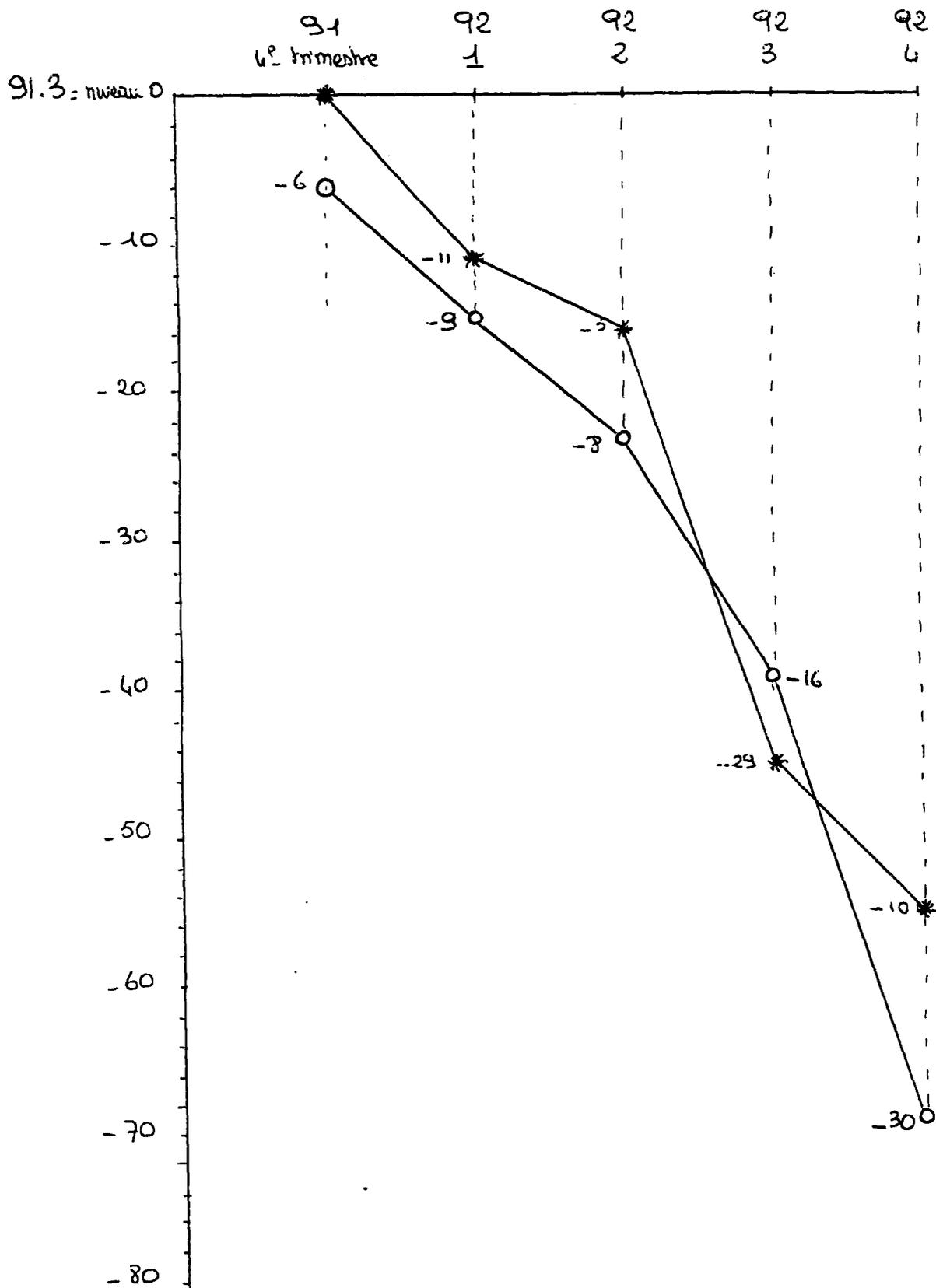
Nombre total d'entreprises		Effectif salarié au 31 Décembre		Personnel occupé annuel moyen		Chiffre d'affaires		Valeur ajoutée		Investissements totaux réalisés			
Nombre	En %	Nombre	En %	Nombre	En %	Total	En %	Total	En %	Total	En %		
89	7709 EXPERTISE COMPTABLE.	13402	8,1	99303	8,6	109762	8,5	36704,1	6,8	27385,4	9,8	1032,3	6,1
90	7709 EXPERTISE COMPTABLE.	14155	8,1	106548	8,8	116931	8,4	41021,4	6,8	30432,3	9,7	1253,0	6,1
89	7708 CONSEILS JURIDIQUES.	22416	13,6	96274	8,4	124949	9,7	49423,6	9,1	34901,7	12,5	1409,1	8,4
90	7708 CONSEILS JURIDIQUES.	22294	12,8	96487	8,0	123791	8,9	52433,3	8,7	37844,4	12,0	1424,7	7,0

Evolution de la production des principaux services marchands en volume en 1991

Taux d'évolution en volume (%)	1985-1989 : moyenne annuelle	
Radio télévision	7,1	12,0
Médecine ambulatoire	6,8	7,3
Serv. assainissement	6,1	6,8
Autres services de santé	5,6	6,2
Prod. & distr. films	5,2	3,5
Jeux de hasard	4,9	2,0
Serv. de nettoyage	4,7	4,8
Expertise comptable	4,6	7,4
Réparations diverses	4,2	4,4
Hospitalisation privée	4,1	3,1
Recherche marchande	3,3	2,5
Blanchisserie gros	3,3	3,0
Serv. div. aux entre	3,2	10,5
Enseignement marchand	3,2	3,5
Location mobilière	3	9,3
Maisons de retraite	2,7	3,3
Vétérinaires	2,7	1,8
Autres hébergements	2,7	2,7
Auxil. d'assurances	2,3	4,5
Cantines traiteurs	2,2	3,1
Autres serv. récréat	1,5	1,4
Services publicitaires	1,3	6,3
Serv. div. aux ménag	1,1	3,5
Administrations de biens	1	11,2
Etudes éco. soc.docu	1	15,7
Auto écoles	1	4,5
Services funéraires	0,9	0,3
Informatique	0,5	12,6
Hôtels-cafés-restaur	0,3	2,6
Auxiliaires financiers	0,1	6,2
Coiffeurs	0	1,8
Blanchisserie détail	0	0,4
-0,1	Etudes techniques	4,5
-0,7	Services connex construction	10,7
-1,4	Agences immobilières	14,9
-2,2	Réparations et commerce auto.	3,4
-2,5	Cabinets juridiques	10,6
-2,8	Récupération	-0,4
-3,8	Salles de cinéma	-9,7
-7	Travail temporaire	21,9
-8,1	Promotion immobil.	12,3

Source : Comptes nationaux 1991, Insee

TABLEAU REALISE GRACE AUX CHIFFRES FOURNIS DANS :
 "INFORMATIONS RAPIDES " série S 39.- Paris : INSEE, 1993.



* — * = évolution du chiffre d'affaires des services aux entreprises -
 o — o = évolution des effectifs salariés -

ANNEXE 3

REVUE DE PRESSE

**SCOLARITE : les filières juridiques et comptables
le barreau ne doit pas devenir une usine
à chomeurs**

CONJONCTURE : le bilan 92

**MARCHE DE L'EMPLOI : le bon diagnostic du comptable
juristes et fiscalistes**

**CONCURRENCE ET AVENIR : palmarès des métiers qui recrutent
un observatoire économique
droit : la concurrence se fait très vive
"entretiens de Bichat" pour professionnel
du droit**

**STRATEGIE INTERNATIONALE : CCR rejoint Ernst & Young
coopération renforcée entre la CCI
et le Barreau**

**NOTORIETE ET DEBOIRES : Eric Delattre : carte de visite chez Ernst
Le Crédit Lyonnais en procès contre KPMG**

MISE EN PLACE DIFFICILE : Détours de permanence

**ARTICLE ISSUS DES PARUTIONS DU FIGARO
NATIONAL, REGIONAL ET ECONOMIE**

Les filières financières et comptables

De nombreuses formations publiques et privées mènent aux carrières de la finance et de la comptabilité.

Finance, comptabilité : un ensemble de métiers complémentaires liés à l'argent, aussi vitaux pour les entreprises que la fonction production. On dit même que certaines firmes de la grande distribution doivent l'essentiel de leurs bénéfices, non à la vente de leurs marchandises, mais à la gestion avisée de leurs finances. Le secteur est en pleine évolution, avec l'apparition de spécialités nouvelles.

Et les perspectives de carrière demeurent importantes pour les jeunes diplômés motivés et dynamiques : la crise économique rend plus nécessaire encore une maîtrise rigoureuse des flux financiers dans l'entreprise.

Les professionnels de l'argent sont présents partout. Dans les banques, à la Bourse, mais aussi dans les grandes entreprises : ils sont traders et opérateurs, ingénieurs financiers de marché ou de haut de bilan, spécialistes du back office, analystes, etc., dans les organismes financiers, directeurs financiers, contrôleurs de gestion, trésoriers, financiers export et chefs de crédit dans les grandes entreprises.

Les comptables - chefs comptables et experts-comptables sont encore plus nombreux, car ils sont présents (ou interviennent) également dans les PME-PMI.

Bac + 4 à bac + 6

Les filières financières les plus demandées sont généralement de niveau bac + 4, voire bac + 5 et bac + 6. Tous les futurs professionnels doivent en effet avoir une formation de base en sciences économiques et de gestion, en mathématiques, en langues vivantes, assez large pour s'adapter aux évolutions des techniques et des marchés financiers.

Certains métiers demandent, en outre, des connais-

sances ou des aptitudes particulières (par exemple, en droit et comptabilité pour les analystes financiers).

De nombreux professionnels sont issus des grandes écoles de gestion, qui intègrent la finance à leurs programmes d'enseignement et proposent souvent des spécialisations dans ce domaine en troisième année. Certains établisse-

ment elles aussi des spécialisations en finances, en général après une formation de 2^e cycle en économie, économie-métrie, gestion ou mathématiques. Il existe aussi des maîtrises en sciences économiques « économie monétaire, bancaire et financière » à Lyon II et Strasbourg 1, une maîtrise de sciences et techniques

bac + 4 dans un IUP (institut universitaire professionnalisé), en particulier « gestion financière » à Paris I, « finance, assurance et gestion du patrimoine » à Paris IX, « banque-finance » à Caen, « finance » à Cergy...

Formations comptables

Les formations à la comptabilité débouchent sur des emplois d'aide-comptable, comptable, chef comptable, etc. Au plus haut niveau, elles permettent d'accéder à la prestigieuse expertise comptable ou à des fonctions d'auditeur ou de contrôleur de gestion.

Elles sont sanctionnées par des diplômes professionnels (diplôme préparatoire aux études comptables et financières, diplôme d'études comptables et financières, diplôme d'études supérieures comptables et financières-DESCF).

Ou encore par des diplômes universitaires : Deug « droit » ou « mathématiques appliquées aux sciences sociales », DUT « gestion des entreprises et des administrations option finance-comptabilité », BTS « comptabilité-gestion » puis, après un difficile examen d'entrée, maîtrise de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF) préparée dans une trentaine d'universités.

Cette maîtrise comporte de nombreuses équivalences avec le DESCF, et permet donc de rejoindre facilement la filière expertise comptable au niveau du stage professionnel de trois ans puis de l'examen terminal.

Les cursus des grandes écoles de commerce et de gestion permettent eux aussi de bénéficier d'importantes équivalences avec les épreuves du DESCF. Dans tous les cas, il faut prévoir un minimum de sept ans d'études supérieures pour accéder à l'expertise-comptable.



ments organisent des troisièmes cycles spécifiques (mastères, etc.). De leur côté, les écoles d'ingénieurs s'ouvrent de plus en plus au management et leurs diplômés sont particulièrement bien placés pour entreprendre des études d'actuariat.

Egalement, les sections économiques et financières des instituts d'études politiques (Sciences po Paris, par exemple) préparent bien leurs diplômés aux métiers de la finance. Les universités propo-

sent elles aussi des spécialisations en finances, en général après une formation de 2^e cycle en économie, économie-métrie, gestion ou mathématiques. Il existe aussi des maîtrises en sciences économiques « économie monétaire, bancaire et financière » à Lyon II et Strasbourg 1, une maîtrise de sciences et techniques

Dans un IUP

On peut également, après une 1^{re} année de Deug (diplôme d'études universitaires générales), viser une formation

Une interview du bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris

Georges Flécheux : « Le barreau ne doit pas devenir une usine à chômeurs »

Le bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris lance un cri d'alarme. Alors que plus d'un tiers de la dernière promotion d'avocats est au chômage, il plaide pour un nouveau système de formation avec concours.

4 Mars 93

LE FIG-ÉCO. – Les avocats traversent actuellement une période difficile. Comment expliquez-vous cette évolution ?

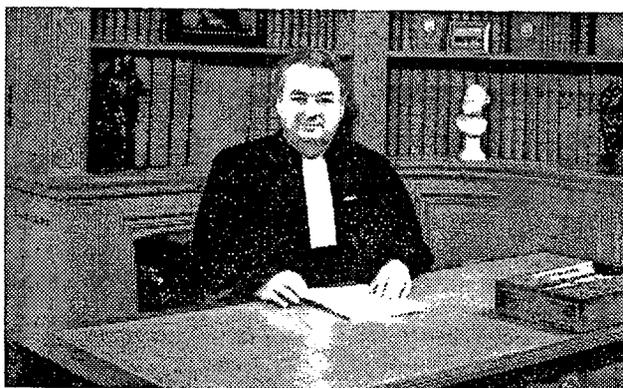
Georges FLÉCHEUX. – La situation actuelle est en effet assez difficile, surtout pour les jeunes. Plus d'un tiers de la dernière promotion d'avocats est au chômage, et ces jeunes ne peuvent prêter serment car ils ne parviennent pas à trouver un maître de stage. La commission formation du barreau a examiné hier cette situation préoccupante.

Il faudrait éventuellement être plus sélectif à l'entrée de la profession. Le système actuel n'est pas satisfaisant. D'une part, l'examen d'entrée au Centre de formation des avocats (CRFPP) ne permet pas de bien sélectionner les candidats. Cet examen est très différent selon les facultés qui l'organisent. D'autre part, le niveau exigé des candidats n'est peut-être pas assez élevé. Il suffit d'une maîtrise (bac + 4) pour passer cet examen. Il est aujourd'hui nécessaire d'exiger un bac + 5. On constate d'ailleurs que ceux qui ont un DEA ou un DESS ou un diplôme complémentaire étranger ont beaucoup moins de difficultés à trouver ensuite un maître de stage.

L'accueil des stagiaires

– Faudrait-il, selon vous, instituer un concours d'entrée dans la profession d'avocat, comme cela existe pour les professions médicales ?

Quand on mesure la difficulté qu'éprouvent actuellement certains jeunes, on peut en effet vraiment se demander s'il ne faut pas instituer un



Georges Flécheux : « Il est important que l'avocat moderne conserve des compétences très diversifiées, quitte à se spécialiser dans certains domaines. »

concours d'entrée dans la profession d'avocat et limiter le nombre de postes en fonction des stages disponibles. Il faudrait une loi pour cela ; mais que deviendrait alors le caractère libéral de la profession dans une pareille évolution ? Une chose est sûre : le barreau de Paris ne doit pas devenir une usine à chômeurs pour diplômés de haut niveau. C'est le minimum que l'on puisse faire pour des jeunes qui ont fait près de huit ans d'études.

Il faudrait aussi que les barreaux de province soient un peu plus ouverts pour accueillir les jeunes stagiaires. Le barreau de Paris est en effet actuellement responsable de la formation de plus de la moitié des jeunes avocats en France. Le Centre de formation de la cour d'appel de Paris (CRFPP) compte cette année près de 760 stagiaires pour un total de 1 200 à l'échelon national. Parallèlement, certains centres de formation, comme celui de Bastia, ne comptent que 8 stagiaires.

Il convient, selon nous, de transformer les centres en éta-

blissements capables de bénéficier de la taxe d'apprentissage et de réduire le nombre de centres en ne conservant que ceux possédant au moins 40 élèves.

L'exemple américain

– Plus largement, la formation actuelle de l'avocat vous semble-t-elle bien adaptée aux exigences du monde économique ?

La formation actuelle permet de répondre aux besoins les plus divers. Il est important que l'avocat moderne conserve des compétences très diversifiées, quitte à se spécialiser dans certains domaines. Aujourd'hui, le barreau de Paris développe certaines formations très pointues, comme le DESS de « droit public des affaires » qu'il a créé avec l'Université de Seaux. Cette formation a un grand succès. De même, pour les deux ans de stage obligatoire après la prestation de serment, nous avons mis en place 47 modules de formation extrêmement diversifiés. Mais il ne faut jamais

oublier que la meilleure formation se fait sur le terrain, dans les cabinets.

– Certains avocats d'affaires reprochent aux responsables du barreau de faire peu de cas de la mission de conseil aux entreprises.

– Ces critiques n'ont pas de sens. Il est vrai que, selon moi, l'avocat doit rester avant tout un humaniste. L'avocat n'est pas un simple « clerc », et la technique ne doit pas étouffer le caractère propre de notre métier. Il sera toujours plus facile de former des spécialistes que de trouver des généralistes de talent capables de faire face à toutes les situations. Les trois qualités de l'avocat sont sa technicité, certes, mais aussi son humanisme et ce que les Anglo-Saxons appellent son talent de « rain maker » (« faiseur de pluie »), c'est-à-dire son savoir-faire pour trouver et garder ses clients.

– Mais l'évolution du monde des affaires semble plutôt, à l'exemple américain, plaider en faveur de la spécialisation ?

– La situation européenne sera toujours différente, selon moi, de la situation américaine. Il est vrai que les cabinets français auraient intérêt à s'inspirer de l'exemple des cabinets américains en ce qui concerne leur organisation. Mais je crois que, sur le fond, les avocats français n'ont rien à envier à leurs homologues d'outre-Atlantique.

Avec un nombre cinq fois inférieur par habitant, les avocats français traitent, par exemple, les affaires de nos concitoyens pour un coût bien inférieur à celui des Américains.

Propos recueillis par Jacques de SAINT-VICTOR

PROFESSIONS LIBÉRALES 5.3 93

Experts-comptables : le bilan 1992

Le bilan de l'activité des quarante premiers cabinets français en 1992 montre le poids croissant des cabinets d'audit.

En 1992, le bilan de l'activité des cabinets d'experts-comptables montre que l'audit se renforce par rapport à la comptabilité pure.

Telle est la conclusion de l'étude sur la situation de la profession comptable libérale en 1992, publiée par l'association ATH (Association technique d'harmonisation de cabinets d'audit et conseil) et par la « profession comptable ».

Cette étude porte, comme chaque année depuis dix ans, sur les quarante-trois plus importants cabinets français, dont le chiffre d'affaires dépasse, pour chacun d'eux, les 40 millions de francs et dont le chiffre d'affaires global en 1991-92 s'élève à 11 milliards de francs (soit plus d'un quart du chiffre d'affaires global de la profession).

Ces cabinets emploient plus de 22 700 personnes (20 % des effectifs de la profession).

Première évidence, le monde des experts-comptables a plutôt eu tendance à se stabiliser en 1992. Un seul cabinet nouveau (Jean Arthuis et associés) a intégré le groupe des premiers cabinets comptables.

Pour le reste, la profession reste très compartimentée entre les cabinets à dominante « audit et conseil » et les cabinets à dominante « travaux comptables et conseil ». Seul

un cabinet, KPMG-Fiduciaire de France, dispose, précise l'étude, « d'une activité significative dans les deux grandes catégories d'activités ».

Ce sont les cabinets d'audit qui réalisent le chiffre d'affaires le plus important. Les dix-neuf premiers cabinets d'audit (qui sont, note l'étude, tous liés à un réseau international, sauf un) réalisent un chiffre d'affaires de 6,3 milliards, contre 4,7 milliards pour les vingt-cinq cabinets comptables.

Très prudents sur l'emploi

Ainsi, malgré le nombre toujours plus grand de cabinets comptables (de 19 en 1989 à 25 en 1991) et la diminution du nombre des cabinets d'audit (de 22 en 1989 à 19 en 1992), « l'écart du chiffre d'affaires (entre les deux) continue de s'accroître » (de 0,6 milliard en 1989 à 4,6 milliards en 1992).

Sur le plan de l'emploi, les cabinets d'experts-comptables ont été très prudents en 1992.

Les dix-neuf plus gros cabinets d'audit (qui emploient 10 000 personnes) « n'ont pas créé d'emploi en 1991-1992 » tandis que les cabinets comptables (qui emploient 12 800 personnes), « ont créé 45 emplois en 1991-92 ».

J. S.-V.

Avocats d'affaires : un bon cru 1992

Avec la crise, certains cabinets ont pu développer leurs activités, mais la concurrence des anglo-saxons se fait très vive.

Au cœur de la sinistrose ambiante, certains cabinets d'affaires tirent leur épingle du jeu. Multiplication des faillites d'entreprises, développement du contentieux lié aux offres publiques d'achat (OPA) hostiles ou contestées par les minoritaires, harmonisation de la fiscalité française aux normes européennes, l'année a été riche en activités pour les juristes et les fiscalistes. Et donc très profitable pour nombre de cabinets dont le chiffre d'affaires s'est accru par rapport à 1991.

Grosses affaires de 1992, les OPA de François Pinault sur le Printemps, de Nestlé sur Perrier, ou d'Accor sur les Wagons-Lits ont été pain béni pour les avocats. Ainsi, entend-on dans la profession, les honoraires de Jean-Michel Darrois, avocat-conseil de Nestlé lors de son OPA inamicale mais réussie sur Perrier, auraient atteint 20 millions de francs. L'affaire aurait rapporté entre 4,5 et 5 millions de francs à son confrère moins heureux, Jean Loyrette, avocat de Perrier et Exor.

Vive concurrence

Toutefois, ces chiffres mirabolants masquent une tendance de fond moins réjouissante. « Marasme économique oblige, les clients discutent de plus en plus le montant des honoraires. Les sociétés mettent plusieurs avocats en concurrence. Par ailleurs, elles développent de plus en plus leurs départements juridiques internes. Bref, la prime à la fidélité du client n'existe plus », commente un grand avocat de la place.

Sans compter la concurrence de plus en plus vive qu'exercent les cabinets étrangers. « Il y a quelques années, les avocats avaient du mépris pour la chose commerciale. Les cabinets étrangers se sont engouffrés dans la brèche. Au

aujourd'hui, le barreau parisien est dominé par les anglo-saxons alors que le Code Napoléon et notre droit sont très largement utilisés dans le monde », commente Dominique Borde, du cabinet Moquet Borde & Associés. Du coup, selon la Lettre des juristes d'affaires, 30 % du chiffre d'affaires 1992 des avocats d'affaires a été réalisé par les cabinets anglo-saxons.

Comment résister à cette concurrence ? Face à la globalisation des services, il y a ceux qui ont choisi de satisfaire l'ensemble des besoins juridiques et fiseaux de leur clientèle. C'est le cas des grosses structures type Francis Lefebvre, Gide Loyrette, Jeantet, Berlioz ou Moquet Borde qui, en période de ralentissement des affaires, doivent amortir des frais de structures élevés.

En revanche, les cabinets de taille plus modeste, spécialisés et moins lourds à gérer, peuvent se permettre de choisir leurs affaires. « Je pense qu'il y a toujours la place pour un artisanat de qualité », estime Jean-François Prat, du cabinet Bredin, Prat & Associés. La stratégie du cabinet est claire : pouvoir mobiliser les forces de ses 25 avocats sur de grosses affaires ou des contentieux intéressants. « Nos clients ne nous sont pas fidèles, car nous ne traitons pas toutes leurs affaires », commente M^e Prat.

Toutefois, l'évolution récente des professions juridiques en France menace les petites structures.

Faute de s'être spontanément développé sur l'international (à l'exception de Gide Loyrette ou de Jeantet), l'avenir des cabinets français passe aujourd'hui par des alliances avec des groupes étrangers. Il y va de leur survie face aux « big six ».

Alette de BROQUA
et Muriel MOTTE

Le bon « diagnostic » du comptable

26.04.1993

Fiable, rapide, adaptable : autant de qualités à l'actif du comptable, prompt à sortir un bilan en trois semaines et à tirer la sonnette d'alarme au moindre symptôme. Portrait de ce professionnel des années 90 par quatre spécialistes du recrutement : Désirée Bellaïche (Aleph Conseil), Claude Debray (Claude Debray Groupe Pléiade), Annette Joux (Scor'Conseil Paris) et Michel Liberge (MLII Conseil).

DEBAT ANIMÉ PAR
CHRISTIAN GUÉRY ET LAURA CORDIN

■ Quel cabinet représentez-vous, quelle est votre cible ?

Michel Liberge (MLII Conseil). — Notre cabinet a été fondé en 1986. Une équipe de huit personnes dont quatre consultants seniors gère un portefeuille d'une centaine d'entreprises clientes. A l'actif de MLII Conseil (chiffre d'affaires 92 : 4,5 MF), deux points forts : le secteur agricole et agroalimentaire d'une part, et la distribution d'autre part. Ces deux pôles représentent 35 à 40 % de notre activité. Notre rôle de conseil auprès des entreprises nous amène à ouvrir des postes de comptables et de directeurs financiers, à l'exception des aides-comptables. 80 % des missions portent sur le recrutement pur. Mais l'évolution des potentiels du personnel déjà en poste dans nos entreprises clientes fait aussi partie de notre domaine d'activité.

Claude Debray (Claude Debray Groupe Pléiade). — Claude Debray existe depuis 1974. Le groupe Pléiade, dont il est membre et administrateur, a été créé en 1990. Pléiade regroupe solidairement 11 cabinets conseil en gestion des ressources humaines, soit 25 consultants régionaux et parisiens. Nous sommes des généralistes couvrant la quasi-totalité des secteurs d'activité et des fonctions de l'entreprise.

Annette Joux (Scor'Conseil Paris). — Je suis PDG d'Hofima, une holding qui réunit plusieurs sociétés spécialisées dans les ressources humaines. Scor'Conseil, un cabinet spécialisé dans le recrutement et les ressources humaines, fait partie de ce groupe. Outre le recrutement proprement dit, nous intervenons pour des missions ponctuelles. Celles-ci relèvent plutôt du profil de poste, puisqu'il s'agit de déterminer si tel individu pourra s'adapter à tel type de poste. Scor'Conseil est implanté à Paris, Grenoble et Nice. Nous traitons de toutes les activités industrielles, à l'exception de la distribution et des travaux publics. Nos domaines de prédilection : la métallurgie, la chimie, le secteur bancaire et

le high-tech. Nous recrutons des ingénieurs, mais aussi des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion.

Cela dit, avec l'émergence du contrôle d'embauche dans les entreprises, nous sommes désormais consultés pour faire évoluer, par exemple, une comptable vers le métier de chef comptable. A nous de faire un diagnostic, d'établir un bilan d'évaluation.

Désirée Bellaïche (Aleph Conseil). — Aleph Conseil, cabinet spécialisé en ressources humaines, mais aussi en communication, a été créé voici neuf ans. Nous avons une vocation généraliste. Tous les secteurs d'activité nous intéressent, et ce quel que soit le niveau de poste. Une précision : les consultants d'Aleph Conseil sont tous des psychologues, sociologues ou consultants issus de l'industrie.

■ Quelles sont les techniques permettant d'évaluer un comptable ?

Claude Debray. — Ce qui nous est demandé, c'est d'évaluer un profil par rapport à un contexte à la fois technique et humain. La partie technique repose naturellement sur la maîtrise des outils de la comptabilité par le candidat. Au plan humain, notre rôle consiste à mettre en évidence les adéquations avec objectivité par rapport à une situation donnée. A nous d'apprécier les aptitudes intellectuelles du gestionnaire (analyse, synthèse...). Les attitudes comportementales et les caractéristiques de la personnalité seront également prises en considération pour conforter les adéquations entre le candidat, la structure et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Michel Liberge. — Depuis trois ans, avec la crise, les entreprises ont resserré leurs équipes de direction. D'où un grand besoin de gens autonomes, adaptables, capables d'anticiper. Rappelons qu'une entreprise peut aujourd'hui sortir un bilan en deux ou trois semaines. Les équipes comptables doivent donc être fiables, rapides (les outils le permettent) et être aptes à s'intégrer dans une équipe.



De gauche à droite : Claude Debray (Claude Debray Groupe Pléiade), Christian Guéry (Figaro économie), Laura Cordin (Figaro économie), Michel Liberge (MLII Conseil), Désirée Bellaïche (Aleph Conseil), Patrice de Beaufond (Publiprint) et Annette Joux (Scor'Conseil Paris). (Photo Jean-Christophe Marmara/Le Figaro.)

D'autant que dans les PME, les attributions du comptable des années 90 se confondent avec celles du contrôleur de gestion. Au comptable de faire preuve d'une ouverture d'esprit suffisante pour s'intéresser de près à chaque fonction de l'entre-

prise. Quand on propose un directeur financier ou un comptable, lequel sera amené à gérer une trésorerie, notre responsabilité est tout de même fortement engagée.

■ Parlons de l'évaluation. Comment sent-on qu'un comptable a vocation à devenir contrôleur de gestion ?

Claude Debray. — Que la candidature soit externe ou interne à l'entreprise, notre démarche sera identique. Nous devons définir avec l'entreprise les critères de compétence et nous assurer que le candidat dispose bien des aptitudes à prendre de nouvelles fonctions.

■ Les perspectives de carrière sont-elles plus alléchantes aujourd'hui qu'au cours des dix dernières années ?

Michel Liberge. — L'évolution est en grande partie déterminée par les diplômes de base. Mais ce n'est pas le seul élément décisif. Lorsqu'on nous demande quel salarié

peut, dans l'entreprise, remplacer un chef comptable qui part à la retraite, on examine son comportement sur le terrain : a-t-il déjà agi, au sein de l'entreprise, en responsable du poste vacant ? A-t-il, par exemple, secondé le chef comptable dans la préparation du bilan ? Autant d'éléments qui vont peser dans la décision finale.

Annette Joux. — Il faut aussi se faire une idée précise de la personnalité du cadre. Un directeur financier, par exemple, est un homme d'influence. Ce type de profil de personnalité n'est pas à la portée du premier venu. De même pour un chef comptable souhaitant accéder au contrôle de gestion. L'évolution ne sera pas souhaitable s'il n'a pas suffisamment de recul et d'esprit de synthèse.

Claude Debray. — Il faut insister sur l'évolution considérable du métier de chef comptable au cours des dernières années. Dans les PME-PMI, par exemple, c'est à lui de préparer les décisions de direction générale. Aujourd'hui, un comptable ne se contente plus d'établir un constat, il tire la sonnette d'alarme. En somme, trois qualités maîtresses requises pour exercer ce métier : communicabilité, flexibilité et réactivité.

■ Du point de vue éthique, est-il possible aujourd'hui de déceler les futurs « talents » d'un escroc ?

Michel Liberge. — Des contrôles de référence approfondis permettent, en prenant tout le temps nécessaire, de savoir si l'on a affaire à quelqu'un de scrupuleux, de fiable.

Désirée Bellaïche. — Les anciens employeurs peuvent aussi fournir de précieux indices.

Annette Joux. — Cela dit, il faut rester prudent et tenter de faire la part des choses. Il est évident que si le comptable est parti en claquant la porte, son employeur ne lui tressera pas des lauriers.

■ La graphologie peut-elle apporter des indications fiables ?

Désirée Bellaïche. — Il ne serait pas sérieux de se réferer à ce type d'étude pour former un jugement sur l'honnêteté d'un salarié.

Annette Joux. — Je suis tout à fait de cet avis. D'une manière générale, il faut passer au crible les éléments mis à notre disposition : entretiens approfondis, extraits de casier

QUELS SALAIRES ?

La rémunération dépend de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Dans les PME générant un chiffre d'affaires inférieur à 150 MF :

— Salaire moyen d'un comptable débutant : 130 KF.
— Salaire moyen d'un comptable expérimenté : entre 180 et 350 KF

Directeur financier : environ 400 KF.

LES CLÉS DU SECTEUR

Les juristes et les fiscalistes ont essentiellement pour tâche de défendre les intérêts de leur entreprise ou de leur client et de veiller au respect de la législation au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse de gestion du personnel, de conformité des produits... On remarque que l'activité des juristes ne se borne plus au règlement du contentieux de l'entreprise mais s'étend aussi à l'assistance et au conseil pour toute décision ayant des implications juridiques. A l'intérieur de l'entreprise, le juriste sera en contact avec la direction et les responsables opérationnels, et à l'extérieur, avec les avocats, magistrats, huissiers...

Pour leur part, les fiscalistes sont tout à la fois des hommes d'études et de négociation. Ils se distinguent des juristes par leurs attributions spécifiques. Dans les grandes entreprises, on note l'apparition d'une « fonction fiscale » autonome, à qui appartient par exemple la prise en charge des négociations d'agrément avec l'administration fiscale ou encore l'élaboration de stratégies d'implantation devant tenir compte des différents régimes fiscaux au niveau international.

● 64 % des juristes et fiscalistes travaillent en entreprise, dont 35 % dans l'industrie (construction électrique, agroalimentaire, BTP), 54 % dans les services (dont plus d'un tiers dans le secteur banque/assurance/immobilier) et 11 % dans des entreprises diverses.

● 18 % sont dans un cabinet (cabinets de conseils juridiques, conseils juridiques et fiscaux, experts-comptables).

● 13 % collaborent avec des groupements professionnels, syndicaux, des organismes sociaux ou associatifs.

● 5 % font partie de l'administration et de divers établissements publics. (Source Apec.)

SALAIRES : UNE CERTAINE STAGNATION ET QUELQUES STARS

On note actuellement une certaine stagnation de la rémunération des jeunes diplômés qui restent dans la même fourchette depuis deux ou trois ans. Dans une entreprise un jeune peut espérer 150 KF, dans un cabinet anglo-saxon 180 KF. En revanche, dans le public, les salaires sont beaucoup plus faibles. Les spécialistes du secteur ont bon espoir de voir les rémunérations augmenter dès que la croissance reprendra de quelques points. Il est certain que la concurrence est vive entre jeunes diplômés car les facultés de droit forment trop de gens depuis longtemps à ces disciplines. Heureusement, tous les étudiants qui s'engagent dans ces études ne se dirigent pas vers des métiers juridiques.

Un juriste généraliste de 31/35 ans aura une rémunération de 360 KF maximum. Dans un cabinet, les salaires des membres de l'équipe juridique progresseront jusqu'à 450, 500 KF, celui du directeur juridique peut tendre vers le million. Quant aux partenaires ils débutent à un million, avec une partie variable de 20 à 30 % suivant la structure. Parmi eux on distingue ceux qui possèdent surtout des connaissances techniques et ceux qui sont responsables du développement commercial. Ce sont eux les stars de la profession et leurs rémunérations atteignent des sommets.

Juristes, fiscalistes : demande constante

■ Quel rôle jouent aujourd'hui les juristes ? Avez-vous constaté des évolutions ?

Marie-Claude Tessier (Alexandre Tic SA). — Le juriste devient non seulement un expert technique mais est de plus en plus associé aux négociations et aux décisions stratégiques.

Certains groupes vont même jusqu'à considérer la direction juridique comme un centre de profits.

Claude Dunand (Sunlex Groupe Courtaud). — C'est que ses avis, notamment financiers, font gagner de l'argent à l'entreprise. La France manque de bons juristes, de bons fiscalistes.

Antoine Goldschmidt (Michael Page, Tax & Legal). — On cherche des hommes capables d'accompagner le développement des affaires. Pour un grand groupe on estime qu'il faut un juriste par milliard de chiffre d'affaires environ. Les PME ne devront, bien sûr, pas attendre d'avoir atteint ce seuil pour s'assurer les services d'un de ces professionnels. Dans les pays anglo-saxons, aux États-Unis notamment, les juristes sont beaucoup plus nombreux. Il y a ainsi sept fois moins d'avocats en France par nombre d'habitants qu'aux États-Unis, trois fois et demi de moins qu'en Grande-Bretagne et deux fois moins qu'en Allemagne, mais il ne faut pas arriver aux excès constatés aux États-Unis.

Patrick Ayache (Intuitu Personae). — En fait, il est périlleux de vouloir comparer le nombre de juristes d'un pays à

l'autre car ils assument souvent des rôles très différents. En France, par exemple, l'une des enquêtes réalisées par le cabinet a révélé que la majorité des diplômés en droit n'exerçaient pas une fonction juridique proprement dite. Quant aux juristes « purs », on leur confie souvent, en plus, des tâches de gestion (gestion de titres, de marques, d'assurances, d'actifs immobiliers, etc.).

Christian Katchourine (CO-R'EX). — Le nombre des fusions-acquisitions ayant diminué, les spécialistes de ces métiers sont moins recherchés, en revanche, pour les restructurations qui continuent au sein des grands groupes, on fait toujours appel aux juristes, mais l'époque de folle croissance est terminée.

Jean-Philippe Véron (PA Consulting Group). — En effet, pour les grands groupes, les équipes se développent dans le domaine de la gestion des participations. L'objectif est d'accroître la rentabilité financière en prenant des mesures qui optimisent les structures fiscales des groupes.

Huguette Dorra (Etap). — On remarque que la demande de juristes est en hausse, notamment des juristes internationaux. Il y a une reconnaissance croissante de leur statut. De plus en plus impliqués dans la vie de l'entreprise, ils sont en train de devenir des agents économiques qui contribuent activement aux résultats de l'entreprise.

■ Les juristes sont-ils amenés à aller travailler à l'étranger ?

Antoine Goldschmidt. — Les grands cabinets organisent, de fait, la mobilité de leurs collaborateurs. Ce sont en général les meilleurs qui bénéficient de cette opportunité. On note que certains juristes étrangers sont prêts à rester en France, même parfois en acceptant une diminution de salaire pour se faire recruter dans notre pays.

Marie-Claude Tessier. — Le problème est que les juristes qui arrivent avec des formations complémentaires en droit européen ont peu de chance de partir à l'étranger car ils doivent d'abord faire leurs preuves sur le plan national.

Christian Katchourine. — Les candidats se voient maintenant demander s'ils savent lire un bilan puis s'ils savent le faire en anglais, d'où l'intérêt d'un passage à l'étranger.

■ Comment se situent en ce début d'année les jeunes diplômés en droit qui arrivent sur le marché ?

Huguette Dorra. — Tout dépend du niveau de leur diplôme. Pour ceux qui n'ont qu'une maîtrise, la situation est certainement difficile. En revanche les grandes entreprises qui étoffent leurs équipes de juristes apprécient DEA, DESS et aussi DJCE. A ces diplômes on peut associer avec profit une formation internationale.

Patrick Ayache. — Il ne faut pas oublier que la majorité des juristes travaille dans des entreprises ou des cabinets ou des administrations qui n'ont

Le palmarès des métiers qui recrutent

candidats rapidement opérationnels, sans besoin de formation et habitués à se déplacer souvent.

Pour l'entreprise, l'audit interne est un vivier de cadres à potentiels. Ils apprennent là à connaître le groupe, ils sont évalués, ensuite seulement on leur propose des évolutions de carrière en rapport avec leurs compétences et leurs aspirations. En clair, l'audit permet d'éviter de se spécialiser en début de carrière et donc d'appréhender l'entreprise et ses fonctions avant de choisir sa voie.

Quant aux formations demandées elles sont de niveau bac + 4 à bac + 5 : école de commerce + DECS (diplôme d'études comptables supérieures) ou expertise comptable ; maîtrise de gestion ou d'économie + DECS ou expertise comptable ; diplôme d'ingénieur + troisième cycle en finance ; expertise comptable.

Experts-comptables : marché tendu

85 % des experts-comptables sont salariés d'entreprise et 15 % exercent en profession libérale. Le marché est tendu (malgré quelques ouvertures en entreprise) en raison de la concurrence qu'exercent les cabinets d'audit anglo-saxons et des centres de gestion agréés. Les premiers assurent en effet à la fois la tenue des comptes et leur certification, les seconds proposent un service comptable minimum aux PME-PMI.

En outre, l'obtention du diplôme d'expert-comptable est une œuvre de longue haleine qui demande des sacrifices pour le préparer. Il est indispensable de compléter la formation d'une école de commerce par le DECF (diplôme d'études comptables et financières) puis par le DESCF. La dernière étape est la plus longue puisqu'elle consiste en un stage de 3 ans en cabinet avec épreuves écrites, entretien oral et soutenance d'un mémoire en fin de parcours.

Les premières années de stage sont rémunérées, mais faiblement : de 90 KF à 110 KF la première année, de 100 KF à 120 KF la deuxième, de 110 KF à 140 KF la troisième. Ensuite, un expert comptable salarié gagne de 250-300 KF jusqu'à 400 KF et un expert-comptable directeur ou associé de 350-400 KF à 700 KF.

Pour entrer dans la profession, l'Observatoire des mé-

tiers conseille de se faire un réseau de relations dans le monde des experts-comptables (l'essentiel des recrutements se fait par cooptation ou promotion interne) et de s'investir énormément lors du stage afin de passer au statut de salarié après l'obtention d'un diplôme d'expert-comptable.

Audit : 10 MAI 1993 encore des ouvertures

L'audit, après avoir connu un fort développement au cours des vingt dernières années, entre dans une période de croissance plus douce. Les recrutements dans les cabinets augmentaient de 20 % par an, pour 1993, la progression ne devrait plus être que de 10 %, voire moins. Cependant, malgré le ralentissement, des ouvertures existent encore.

Les cabinets recherchent moins de jeunes diplômés et plus de personnes expérimentées, pourtant l'audit reste un métier de jeunes (67 % des effectifs ont entre 25 et 35 ans). Il s'exerce soit en interne au sein d'une entreprise, soit en externe dans un cabinet de consultants.

L'audit en cabinet est un métier à part entière. Il ne doit pas être considéré comme un passage ou comme un troisième cycle, il offre de réelles évolutions de carrière. Mais les places d'associé (après neuf ans de carrière environ) sont peu nombreuses. Cela explique que l'évolution logique soit vers les entreprises. D'autant plus que pour les postes d'auditeur interne, celles-ci recherchent une expérience de 3 à 5 ans minimum en cabinet car elles veulent avoir des

PROFESSIONS LIBÉRALES Experts-comptables : un observatoire économique

L'Ordre des experts-comptables vient d'annoncer la création d'un observatoire économique avec les centres de gestion agréés et en partenariat avec l'Insee. Son objectif est de mieux connaître la véritable situation de la profession et son environnement économique. Cette démarche s'inscrit dans la nouvelle politique de l'Ordre, qui, sous l'inspiration de son président, Roger-Louis Cazalet, entend se présenter comme une « force de proposition » vis-à-vis des nouveaux pouvoirs publics. Elle espère notamment pouvoir faire profiter de son expérience en matière de privatisation.

18 MAI 93

Alors que la réforme de la garde à vue accroît les charges des avocats

4 Mars 93

Marché du droit : la concurrence se fait très vive

Depuis la réforme des professions juridiques, le barreau traverse une période difficile, marquée par un accroissement de la concurrence entre nouveaux avocats et partenaires extérieurs.

Les temps sont durs pour le barreau. Certains chiffres font état d'une baisse du chiffre d'affaires de l'ordre de 20 % en 1992, même si le marché est extrêmement segmenté et ne se prête guère à une approche économique globale. Ainsi, certaines secteurs restent en expansion (propriété industrielle, droit des entreprises en difficultés...). et certaines professions (lire ci-dessous) bien implantés sur leur secteur continuent de voir leur chiffre d'affaires progresser (c'est le cas, par exemple, de Francis Lefebvre qui vient de publier ses résultats faisant état de 200 millions de chiffre d'affaires en 1992, soit une progression de 10 %). Mais, plus fréquemment, les chiffres sont à la baisse. Et le phénomène devrait s'accroître en 1993.

« Nous assistons actuellement à une redistribution des cartes : cela devrait durer encore deux ou trois ans », précise M^r Duparc, ancien président de l'ACE (avocats-conseils d'entreprises). Deux ans après la fusion des professions d'avocat et de conseil juridique, le marché du droit, surtout celui du conseil aux entreprises, est en pleine effervescence. Pour plusieurs raisons.

Crise économique oblige, certains secteurs ont d'abord vu se tarir sérieusement leurs

activités (ainsi le domaine des fusions-acquisitions, le conseil en investissement...). Mais, au-delà de cette crise, qui ne devrait être que conjoncturelle, le barreau doit faire face à un phénomène beaucoup plus préoccupant, l'accroissement de la concurrence, à la fois entre cabinets d'avocats et, en « affaires-fiscal », entre avocats et prestataires extérieurs au barreau (experts-comptables, banques, notaires...).

La concurrence des « big six »

Sur un marché actuellement en faible essor, ce cumul fait mal. C'est la concurrence entre cabinets qui est peut-être la plus durement ressentie. Avec l'internationalisation du droit, les cabinets français se trouvent en concurrence sur leur propre marché avec des concurrents étrangers, notamment depuis l'absorption des conseils juridiques au barreau. Une cinquantaine de cabinets étrangers, essentiellement anglo-saxons, et les cabinets juridiques issus des grands de l'audit, les fameux « big six » (même si là encore les situations évoluent), constituent une concurrence de taille pour les avocats traditionnels, même les mieux organisés.

D'autant que les « big six »



Deux ans après la fusion des professions d'avocat et de conseil juridique, le marché du droit, surtout celui du conseil aux entreprises, est en pleine effervescence. (Photo Colacicco/Le Figaro.)

entendent investir systématiquement le droit des affaires. « Les avocats ont commis l'erreur stratégique de nous ouvrir le marché du droit des affaires en voulant interdire l'activité fiscale aux auditeurs », explique Xavier de Sarrau, associé dirigeant d'Arthur Andersen International. « Or, avec l'influence américaine, le marché du droit des affaires devient de plus en plus prometteur en Europe à un moment où le marché fiscal est assez saturé », ajoute Xavier de Sarrau.

Ces nouvelles stratégies inquiètent la profession d'avocat et l'obligent à se remettre en cause. Faut-il se spécialiser ou créer de gros cabinets, constituer des réseaux ou intégrer des structures internationales ? En fait, il y a autant de réponses que de cabinets. L'important est de savoir si la nouvelle loi sur les professions juridiques, appliquée depuis 1992, donne aux avocats d'affaires les moyens de faire face à ces nouveaux défis.

Sur ce point, les diver-

gences restent vives entre ce qu'il est convenu d'appeler le barreau traditionnel et le barreau d'affaires.

Conseil aux entreprises

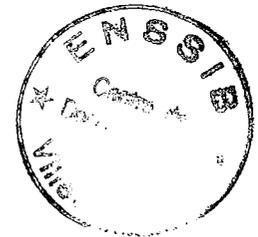
Certains anciens conseils juridiques, comme Philippe Peyramaure, dirigeant de Francis Lefebvre, considèrent que le barreau traditionnel « n'a pas compris que le conseil aux entreprises était l'une des

missions principales de l'avocat ». Beaucoup dénoncent un « risque d'enlisement » du barreau. Ils en veulent pour preuve la récente réforme sur la garde à vue, où « les bâtonniers des principaux barreaux ont affirmé que l'avocat était avant tout le défenseur des libertés individuelles ». Ils créent ainsi une hiérarchie entre les différentes missions de l'avocat ».

Selon Philippe Peyramaure, cette hiérarchie n'est pas acceptable. « En matière de conseil aux entreprises, le barreau français avait raté le XX^e siècle. Il semble qu'il s'apprête aussi à rater le XXI^e ».

Un point de vue qui n'est pas partagé par les responsables du barreau parisien. M^r Laurent Chambaz, responsable de la communication, considère que ces critiques sont « sans fondement ». « La profession d'avocat doit pouvoir répondre aux besoins les plus divers et il n'y a pas de priorité à faire ». « Le vrai problème est peut-être un problème de formation », conclut Me Gérard Delahaye, de la commission formation du barreau. Sur ce point, M^r Georges Flècheux, le bâtonnier des avocats parisiens, que nous avons interrogé, considère qu'une véritable réforme reste à faire.

J. S.-V.



« Entretiens de Bichat » pour professionnels du droit

Pour la première fois en Europe, les professions du droit vont organiser des assises sur le modèle des « Entretiens de Bichat », sous le parrainage du Parlement européen.

La commission de Bruxelles vient d'apporter son soutien au projet d'Assises européennes des professions juridiques et judiciaires, parrainé par le Parlement européen, le ministère français de la Justice et des Affaires européennes. Une première initiative originale en Europe. L'Europe des professions juridiques révèle, selon les pays, une extrême variété de statuts et d'attributions. Ces assises visent à créer une instance d'envergure européenne ayant pour objet de réunir les différentes professions du droit souvent isolées, mal informées et parfois prisonnières de leur corporatisme. Ces différentes professions juridiques (avocats, magistrats, notaires, huissiers...) n'ont pas, en France et

en Europe, une vision précise de leur avenir dans le cadre de la Communauté européenne.

Or, c'est en grande partie sur elles et sur leur capacité à connaître et appliquer le droit européen que repose la réussite de la construction européenne. « Ces assises ont à la fois pour vocation d'améliorer la connaissance et la pratique du droit en Europe, de développer la coopération entre les différentes professions et de mieux protéger les consommateurs de droit », explique Laurence Rubinstein, initiatrice du projet. « Nous concevons ces assises comme des « entretiens de Bichat » des professionnels du droit ».

Code de déontologie

Préparées par une commission de juristes de 48 membres des différentes professions des différents États des Douze, ces assises, qui auront lieu pour la première fois à Paris, sont une structure très lourde et ne devraient donc pouvoir se tenir qu'à la fin de l'été. Les promoteurs du projet ont décidé de renouveler tous les ans ces assises et de créer entre-temps un club de réflexion européen.

Pour leur baptême du feu, les assises devraient examiner quatre grandes questions particulièrement d'actualité pour les professionnels du droit : la

question de la formation et de l'accès à l'information (notamment en matière de jurisprudence européenne) ; les garanties de la prestation (directive européenne contestée sur la responsabilité du praticien, déontologie) ; une réflexion sur l'espace européen de la prestation (société d'exercice libérale) ; et enfin une approche nouvelle du citoyen et de la justice.

Elles devront déboucher sur des projets de résolutions communautaires. Ainsi, en matière de formation, le groupe de réflexion dirigé par M^e Jacques Barthélémy va proposer à la CEE qu'elle impose à tous les cursus juridiques un enseignement en droit communautaire. En matière de responsabilité, les assises espèrent pouvoir aboutir à un texte permettant d'harmoniser les conditions de mise en œuvre de la responsabilité en Europe. Un code de déontologie interprofessionnel européen sera aussi à l'ordre du jour. Si ces assises parviennent, au-delà d'un travail de lobbying, à devenir les « entretiens de Bichat des professions juridiques et judiciaires », elles ont espoir de parvenir à terme à une définition commune, au niveau européen, de chaque profession du droit. Un rêve « maastrichien » ?

Jacques de SAINT-VICTOR

Coopération renforcée entre la CCI et le Barreau

La Chambre de commerce et d'industrie et le Barreau des avocats de Lyon collaborent depuis de nombreuses années dans le domaine de l'information juridique internationale.

Hier, Bruno Vincent, président de la CCIL, et maître Jean-Marie Chanon, bâtonnier, signaient une convention dans le but de formaliser, et donc pérenniser, des liens de travail déjà anciens.

Au quotidien, ces liens se traduisent par une coopération relativement étroite entre le service international de la chambre, d'une part, et les avocats, d'autre part. L'objectif final est d'apporter aux entreprises qui consultent la CCIL dans le domaine juridique international, le service le plus pointu et performant possible.

Priorité au droit communautaire

"Dans nos services, la priorité est donnée au droit communautaire, explique Patrick Schulz, chef du service juridique international, et en particulier à deux pays: l'Allemagne et l'Italie, qui sont nos premiers partenaires. Sur ces deux pays, les questions qui reviennent le plus souvent sont les contrats de vente, les contrats d'intermédiaires, les accords de partenariat et les investissements. Mais de plus en plus, apparaissent dans ces demandes des domaines comme les possibi-

lités d'investissement en Europe centrale, l'arbitrage international, des questions sur les grands marchés (Amérique, Asie,...), etc. Au total, ce sont plus de 4 000 consultations importantes par an que doit dispenser notre service. Notre mission est de deux ordres: donner des informations précises et spécialisées et, si cela dépasse nos compétences, orienter l'entreprise vers le professionnel pointu qui répondra à son problème. Et c'est là que s'inscrit la collaboration avec les avocats."

Un point de vue partagé par maître Chanon, qui voit dans cette convention, le moyen pour les avocats de concrétiser officiellement leur lien avec le milieu économique et l'entreprise, et de s'obliger à tenir leurs engagements vis-à-vis de la CCIL.

Depuis la fusion des professions juridiques et la naissance de l'avocat "nouvelle profession", ce dernier est plus que jamais le partenaire de l'entreprise. A l'heure où l'internationalisation des marchés s'impose à toutes les sociétés qui espèrent un développement, la maîtrise du droit, de la fiscalité et de l'aspect social du business international, est une condition sine qua non de réussite. La raison pour laquelle le Barreau de Lyon intensifie ses opérations en direction du monde. Aujourd'hui, figurent au programme de la commission internationale du barreau la Pologne, la Yougoslavie, et le Cambodge.

ISABELLE DE ROUCY

CONSEIL

CCR rejoint Ernst & Young

12/5/93

Spécialisée dans le conseil aux jeunes entreprises et aux pme, CCR va être reprise par Ernst & Young dans les prochaines semaines. Une acquisition qui conforte le pôle conseil pme du "Big six" à Lyon.

Six ans après la création de CCR, Gilles Copin, Michel Coster et Vincent Ramus cherchaient depuis quelque temps le moyen de faire progresser leur volume d'affaires. Fort d'une bonne expérience et d'une solide expertise en matière de conseil à la création d'entreprise, en stratégie et développement de la pme, CCR avait franchi une première étape en ouvrant son capital à hauteur de 30% à trois partenaires: Ernst & Young, la SDR du Sud-Est et la Lyonnaise de Banque. Le rapprochement avec Ernst se situe donc dans la suite "logique" de la stratégie suivie par l'entreprise. "Notre marché tourne principalement autour des pme innovantes et des entreprises technologiques. Les gros cabinets sont peu implantés sur ces créneaux. Mais il nous manquait la dimension internationale pour franchir un nouveau palier." explique Gilles Copin.

L'an dernier, CCR a réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions de francs avec une équipe de 8 personnes dont 6 consultants. Depuis sa création, l'entreprise enregistre des croissances de 20% par an. La société exerce trois types de prestations. Tout d'abord des missions lourdes de plusieurs mois (réflexion stratégique, recherche de partenaires, etc). Ensuite, des expertises pour le compte d'institutionnels. Enfin, des prestations diverses plus ponctuelles, certaines étant à dominante financière, d'autres à dominante juridique, d'autres encore axées autour de questions de management.

Les dirigeants d'Ernst & Young se fixent comme objectif de doubler la taille de CCR dans les 2-3 ans à venir.

Une offre globale de services

L'activité conseil pme d'Ernst est "constituée de petites équipes dédiées à la pme qui compte 95 collaborateurs répartis entre Lyon, Bourg et Annecy et qui devraient réaliser un chiffre d'affaires de 50 millions". Pour Jacques Tassi, responsable d'Ernst & Young en Rhône-Alpes, l'important est de

"proposer une offre globale de services aux pme. Leurs attentes sont différentes des grands groupes. Elles ont besoin d'un conseiller, d'un généraliste qui fournisse non pas une réponse technique, mais une solution à leurs problèmes". D'où la mise en place d'équipes dédiées au monde de la pme. "En nous rapprochant de CCR, nous nous donnons des compétences que nous n'avions pas, dans le domaine de l'ingénierie financière, par exemple. Notre objectif est de permettre à l'entreprise de régler tous ces problèmes avec un seul intervenant. Nous sommes désormais les plus à même de le faire". Ernst & Young regroupe environ 250 personnes en Rhône-Alpes (dont 200 à Lyon, le reste se répartissant entre Bourg-en-Bresse et Annecy) et intervient en audit, conseil en management, conseil juridique et fiscal, conseil pme, expertise et évaluation, et enfin, fusion-acquisition. Son chiffre d'affaires 1992 s'est monté à 129 millions. Son objectif pour 1993 est d'arriver à 138 millions et 150 millions l'an prochain. Avec, peut-être aussi, de nouvelles implantations dans d'autres villes rhônalpines.

JEAN-PIERRE VACHER

Eric Delattre

(Barsi, Doumith, Pavie et associés)

A sa sortie de Polytechnique Eric Delattre, 36 ans, savait surtout qu'il ne serait pas fonctionnaire. Il entre dans la banque, Paribas en l'occurrence. Puis il choisit le conseil juridique et fiscal, d'abord chez Ernst et Young et enfin comme avocat. De l'X au barreau de Paris, un itinéraire original.

GUY BARET

COMMENT Eric Delattre est-il passé de Polytechnique au barreau de Paris, comment l'ingénieur est-il devenu avocat ? L'itinéraire n'est pas banal, d'autant que, dans son enfance, c'est à... l'agriculture qu'il songeait. Il faut dire que son père était lui-même agriculteur, et ceci explique sans doute cela.

Mais c'est son père également qui, avec lucidité, lui fit comprendre que l'avenir de la paysannerie étant derrière elle il était préférable qu'il songeât à une autre carrière. Néanmoins, Eric Delattre conservera de l'agriculteur qu'il ne sera pas, le goût de la liberté, le côté « profession libérale » en quelque sorte.

Néanmoins, il choisira d'intégrer Polytechnique. Pourquoi ? Parce qu'il était bon en maths, voilà tout. C'est dire que c'est avec satisfaction, certes, mais sans débordements d'allégresse qu'il rejoint la prestigieuse Ecole en 1975 : « Le plus dur, c'est la prépa où l'on apprend à apprendre, après... ». Il n'a aucun désir d'être fonctionnaire mais il est soucieux de compléter sa formation en obtenant, en 1980, un DEA en gestion des entreprises et des organisations puis, en 1982, un doctorat dans la même spécialité (sa thèse portant sur « l'option négociable en marché étroit »).

Dès 1979, il entre dans la vie active, à Paribas, où il est attaché de direction, en charge, au sein du départe-



Eric Delattre : un itinéraire professionnel atypique. (DR.)

ment industriel, du montage et du lancement des fonds de « venture capital », aux Etats-Unis, au Japon et en Europe. Il restera jusqu'en 1985 dans cet établissement réputé. Bientôt il se rend compte que son cursus y est déjà tout tracé, sans guère de surprises, ni bonnes, ni mauvaises : n'ayant pas souhaité effectuer une carrière de fonctionnaire, il quitte donc le secteur bancaire, d'autant que Paribas est maintenant nationalisée.

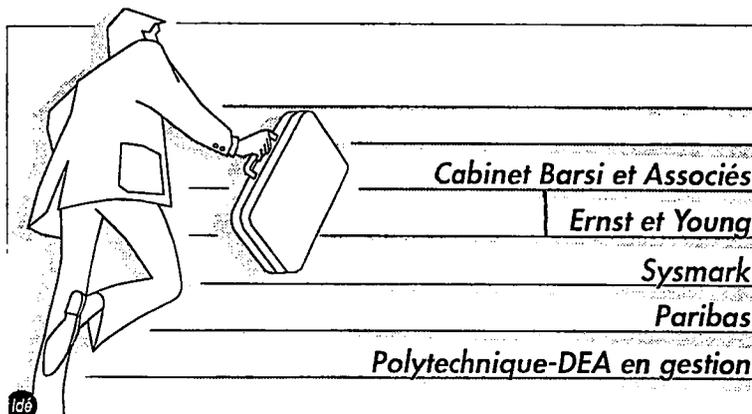
Il rejoint alors Sysmark comme directeur administratif et financier. Sysmark étant le leader français du marketing direct qui regroupe une dizaine de sociétés spécialisées. Ce que Eric Delattre y trouve c'est d'abord une expérience de terrain dans une société en très forte croissance dont le CA double chaque année. En 1987, il quitte le terrain - Sysmark ayant atteint son rythme de croisière - pour le conseil juridique et fiscal chez Ernst et

Young. Associé à partir de 1989, il est d'abord responsable du secteur bancaire puis du département international. Un travail intéressant avec un contenu technique créatif important, tant bancaire que financier et une grande ouverture sur l'international. En outre, il y avait là un aspect semi-libéral qui plaisait à Eric Delattre.

Du semi-libéral au libéral, il n'y a qu'un pas que la loi sur la fusion des professions juridiques l'aidera à franchir, le 1^{er} janvier 1992. Avocat au barreau de Paris, il décide donc que c'est en tant qu'avocat qu'il exercera le conseil juridique. Il devient Associé du cabinet Barsi, Doumith, Pavie, qui comprend une vingtaine de collaborateurs, dont huit associés.

Au sein du cabinet, Eric Delattre déploie toute la palette de ses talents de plus en plus recherchés par une clientèle exigeante : acquisitions d'entreprises, opérations de financement, restructurations de groupes, créations de fonds d'investissement, définition, création et analyse de produits financiers. En outre, il est chargé d'enseignement à HEC et publie régulièrement sur des sujets financiers ou fiscaux.

Eric Delattre s'épanouit professionnellement dans ses fonctions actuelles. Mais il est vrai aussi qu'il lui arrive d'avoir la nostalgie de la vie d'entreprise. Dans le temps de loisirs qui lui reste Eric Delattre s'occupe de ses enfants et... joue au golf. ■



BANQUE

27-28/03

**Sasea : le Lyonnais poursuit
KPMG en justice**

Le Crédit lyonnais Bank Nederland (CLBN), filiale du groupe bancaire français, a engagé des poursuites en dommages et intérêts à Genève contre un cabinet d'audit helvétique, KPMG Holding, chargé de vérifier les comptes de la Sasea qui a fait récemment faillite en laissant un passif d'environ 5 milliards de francs suisses (18 milliards de francs français). S'estimant floué, le CLBN réclame de 270 à 360 millions de francs suisses (de 972 millions à 1 milliard de francs) à ce cabinet, considérant que KPMG avait engagé sa responsabilité en approuvant les comptes de la Sasea. La filiale du Lyonnais est le plus important des quelque 3 000 créanciers de la Sasea.

21 JUILLET 1993

DÉTOURS DE PERMANENCE

Ils l'avaient dit, ils le font. Après avoir publiquement dénoncé les dernières corrections modifiant la réforme de la procédure pénale, les responsables lyonnais de l'Ordre des avocats passent à l'action. Le bâtonnier de Lyon, Jean-Marie Chanon, a remis hier à tous ses confrères une missive déchargeant l'ensemble des avocats de toute permanence à fin d'assistance lors des gardes à vue. Alors qu'il y a quelques jours, on s'interrogeait encore sur les capacités de mobilisation de "la base", c'est la tête du Barreau qui vient de s'engager dans la bataille. *"Le 13 juillet dernier, le Parlement a voté un nouveau texte dont, écrit le Bâtonnier Chanon, certaines dispositions constituent une atteinte aux droits de la défense et qui, en tout cas, ne donnent pas aux avocats les moyens d'exer-*

cer pleinement et sérieusement leur mission". Au nom de la "dignité" de la défense, Jean-Marie Chanon cesse de cautionner un texte tout de suspicion à l'égard de la profession:

"A compter d'aujourd'hui, je vous décharge des permanences de garde à vue pour lesquelles vous avez été commis, et je ne procéderai plus à la moindre désignation jusqu'à nouvel ordre". Tout en laissant les avocats bien évidemment libres d'assister un client qui leur en ferait la demande, le Bâtonnier de Lyon ajoute que sa décision est le prolongement d'une délibération prise par la Conférence des bâtonniers et entérinée par le Conseil de l'Ordre. Restent à connaître les effets d'une telle résolution au plein cœur de l'été et les façons dont elle sera relayée partout en France.

S.B.

ANNEXES 4

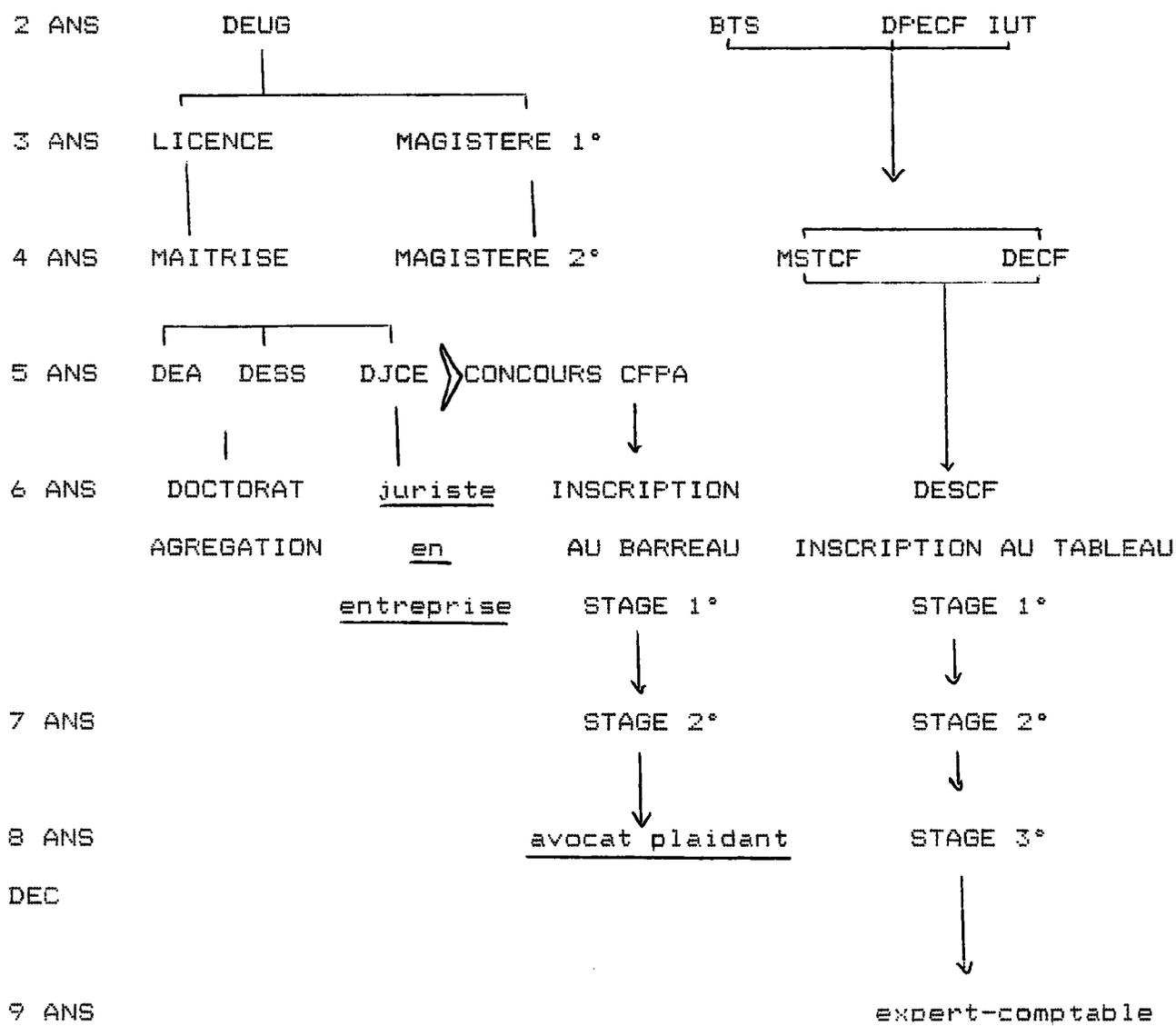
DOCUMENTS DIVERS

CURSUS DES PROFESSIONNELS APRES LE BACCALAUREAT

LA TRANSFORMATION DES ACTIVITES DE SERVICE

LA NOUVELLE BIBLIOTHEQUE COMPTABLE

CURSUS DES PROFESSIONNELS APRES LE BACCALAUREAT



DEUG : diplôme d'études universitaires générales

BTS : brevet de technicien supérieur

IUT : institut universitaire de technologie

MSTCF : maîtrise de sciences et techniques comptables et financières

DECF : diplôme d'études compt. et fin. ; DESCF : ...supérieures ...

DJCE : diplôme de juriste conseil en entreprise

CFPA : centre de formation à la profession d'avocat

DEC : diplôme d'études comptables

TABLEAU XII. — LES QUATRE PHASES DE LA TRANSFORMATION DE CERTAINES ACTIVITÉS DE SERVICES

(1)	Service traditionnel pré-industriel (années cinquante)	Service traditionnel, fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires.	
(2)	Quasi-industrialisation « produits-services » de masse (années soixante/soixante-dix)	Économies d'échelles Accent sur la productivité Clientèle passive et peu segmentée	Industrialisation et production de masse de services standards prenant la forme de quasi-produits, à partir de systèmes techniques lourds et centralisés.
(3)	Concevoir des quasi-produits en relation avec la fonction commerciale et le marketing (années quatre-vingt)	Économies d'échelles et de variété (« scope ») Clientèle ciblée et segmentée	Il ne suffit plus de concevoir et de proposer des « produits-services » : il faut les vendre et aller à la rencontre de la clientèle dans un environnement devenant plus concurrentiel. La fonction commerciale s'introduit en force au niveau des agences, l'organisation se décentralise. Cela contribue à faire monter les exigences de service.
(4)	Recherche prioritaire de services « à valeur ajoutée » Clients exigeants et actifs	Rendre des services et vendre des résultats, conseiller, trouver des solutions, réduire l'incertitude (années quatre-vingt-dix)	Automatiser la partie simple du service Il ne suffit plus de vendre des quasi-produits, il faut proposer des services, c'est-à-dire des solutions plus complexes, individualisées, appuyées sur une gamme très étendue de « quasi-produits ». Ceux-ci redeviennent des composantes du service. Passage de la standardisation des prestations à la définition de méthodes de résolution de problèmes. Parallèlement, le self-service se développe pour certaines fonctions simples ou moins interactives.

INAUGURATION

Une nouvelle bibliothèque pour la profession comptable



(Georges Eysseautier)

La bibliothèque de la profession comptable a été inaugurée par Alain Garrel, président du conseil régional Lyon - Rhône-Alpes de l'Ordre des experts-comptables, et par Alain Roux, président de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Lyon, les deux instances à l'origine de cette réalisation qui sera, pour les professionnels de la région, les étudiants et les stagiaires, un outil d'information et de recherche performant.

Agrandie et complètement réaménagée, la nouvelle bibliothèque offre sur 120 m² plus de 1 000 livres (dont 400 nouveaux), plus de 500 mémoires d'expertise comptable, une

trentaine de revues juridiques, financières, boursières, traitant de fiscalité et, bien sûr, de comptabilité, des encyclopédies permanentes, etc.

L'organisation calquée sur celle du centre de recherche et de documentation (C.R.D.) de la profession comptable à Paris, doit permettre par la suite d'accéder au serveur du C.R.D. pour commander par télétransmission les ouvrages disponibles à Paris. La bibliothèque de la profession comptable est gérée sur matériel informatique par Nathalie Jozeau, une secrétaire de l'Ordre des experts-comptables (99, rue Mazenod, Lyon 3^e).

ANNEXES 5

BANQUES DE DONNEES ECONOMIQUES ET JURIDIQUES

**CLASSEMENT PAR MATIERES
: BANQUES DE DONNEES
UTILISABLES PAR LES PROFESSIONNELS**

**REPERTOIRE DES BANQUES DE DONNEES
RIS : ADBS, 1991**

DROIT PENAL

CAPA
GIURISPRUDENZA PENALE
JURIDOC
JURIS DATA
NATIONAL CRIMINAL JUSTICE REFERENCE
SERVICE

DROIT SOCIAL

DOCPRATIC
FRANCIS LEFEBVRE ACTUALITES
INFOCIAL
JURIS DATA
LEXIS - SEMAINE SOCIALE

EMPLOI

BDL
CAREER PLACEMENT REGISTRY
CONTRATI COLLETTIVI DI LAVORO
CRONOS SOCI
EAE
EMPLOI
EMPLOYEE BENEFITS INFOSOURCE
GEODATEL
LABORDOC
OECD ALF
OECD QLF
RTELECO
SIRF
TRAVAIL

ECONOMIE

1TEND
2TEND
ABI-INFORM
AFLI
AGORA DOCUMENTAIRE
AGORA GENERAL
AGORA-ECONOMIQUE
ALADIN
ALSATIQUES
ARAB INFORMATION BANK
ASIA-PACIFIC
BBC SUMMARY OF WORLD BROADCASTS
BDL
BDM
BIBLIO
BIBLIOGRAPHIC INDEX OF ECONOMICS LIBRARY
BOOK REVIEW INDEX
BUSINESS
BUSINESS WEEK
BUSINESS WIRE
CANADIAN BUSINESS AND CURRENT AFFAIRS
CEDOCAR
CEGET
CENDATA
CHELEM
CHEMICAL ECONOMICS HANDBOOK
CJIND
COMEXT
COUNTRY REPORT SERVICES
COUNTRY REPORTS
CRONOS GBOP
DDR COMPANIES
DELPHES
DELPHES ENTREPRISES

DELPHES EUROPEAN BUSINESS
DOW JONES NEWS DATABASE
DRI MACRO ECONOMIE
DRI ORGANISATIONS OFFICIELLES
DRI SECTEURS
ECODOC
ECOMINE
ECONOMIC LITERATURE INDEX
ECONOMIC STRUCTURE OF GERMANY'S NEW
FEDERAL STATES
ECONOMIE DE L'ENERGIE
ECOTASS
EUROMONITOR MARKET DIRECTION
EUROPEAN INDEX OF MANAGEMENT PERIODICALS
FINANCIAL TIMES COMPANY INFORMATION
FINDEX
FINNISH PERIODICALS INDEX IN ECONOMICS AND
BUSINESS
FONDS QUETELET
FOREIGN TRADE AND ECONOMIC ABSTRACTS
FRANCIS
FRIPES
GEODATEL
HECLINET
HERMES
HERMES DAILY
IBISCUS
ICC KEY NOTE MARKET ANALYSES
IL SOLE 24 ORE
INFOMAT INTERNATIONAL BUSINESS
INTERNATIONAL BIBLIOGRAPHY OF THE SOCIAL
SCIENCES, ECONOMICS AND SOCIOLOGY
INTERNATIONAL RISK DATA
INVESTORS CHRONICLE
ISOC
JAPAN ECONOMIC NEWSWIRE PLUS
JAPAN NEWS WIRE
JAPAN TECHNOLOGY
KAUPPIS
KEESING'S RECORD OF WORLD EVENTS
LE MONDE
LOGOS
MANAGEMENTINFO WIRTSCHAFT
MC CARTHY ONLINE-PRESS CUTTINGS SERVICE
MC GRAW HILL PUBLICATIONS ONLINE
MERL-ECO
MEXICO
MINTEL SPECIAL REPORTS
NATIONAL DEVELOPMENT PLANS
NEWSPAPER ABSTRACTS
NEWSWIRE ASAP
NEXIS
OECD DACDB
OECD DACFF
OECD ISIS
PAIS INTERNATIONAL
PAPERS
PR NEWSWIRE
PREVISIONS MACRO
RESAGRI
SCANDINAVIAN PERIODICALS INDEX IN
ECONOMICS
SIRF
SOCIETE GENERALE DE BANQUE
SPHINX
SVB INFOCALL
SYSTEME COMMUNAUTAIRE D'ACCES A LA
DOCUMENTATION
TELECO
TEXTLINE
THE ECONOMIST
THESES OF ECONOMICS AND BUSINESS IN
FINLAND
TODAY'S FINANCIAL TIMES
TRADE AND INDUSTRY ASAP
TRADE AND INDUSTRY INDEX
YUKON BIBLIOGRAPHY

DROIT

ASYLDOC
BIBLIOGRAFIA INFORMATICA E DIRITTO
CRIMINAL JUSTICE PERIODICAL INDEX
DELOITTE HASKINS ANS SELLS
DROITS ANTIQUES
EXPERTNET
FRANCIS
INDEX TO LEGAL PERIODICALS
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
SITEDEX

COMPTABILITE NATIONALE

BDM
 CNAT
 CRONOS AMP1
 CRONOS COSA
 CRONOS FINA
 CRONOS PRAG
 CRONOS RICA
 CRONOS SEC1 ET SEC2
 CRONOS ZBP1
 CRONOS ZCN2
 CTRIM
 OECD ANA
 OECD DACDEBT
 OECD FLOW
 OECD QNA
 OECD REVENUE
 TELECO

CEE

AGRA EUROPE DATABASE
 BASES
 BROKERSGUIDE
 COMEXT
 CRONOS AMP1
 CRONOS BIF1
 CRONOS BISE
 CRONOS COSA
 CRONOS ESTATISTIC
 CRONOS EUROSTATUS
 CRONOS FINA
 CRONOS FISH
 CRONOS FRIA
 CRONOS FRIC
 CRONOS GBOP
 CRONOS ICG
 CRONOS INDE
 CRONOS IST1
 CRONOS PRAG
 CRONOS RICA
 CRONOS SEC1 ET SEC2
 CRONOS SIDR
 CRONOS SOCI
 CRONOS ZBP1
 CRONOS ZCA1
 CRONOS ZCN2
 CRONOS ZEN1
 CRONOS ZEN3
 CRONOS ZPA1
 CRONOS ZRD1
 DELOITTE HASKINS ANS SELLS
 DUNSEUROPA
 EECDNG
 ENREP
 EUREKA
 EURISTOTE
 EUROABSTRACTS
 EURODICAUTOM
 EUROGUIDE
 EUROPE SANS FRONTIERES
 EUROSCOPE
 EXPORT AGRO-STAT
 FERIAS Y EXPOSICIONES
 ICC KEY NOTE MARKET ANALYSES
 INFO 92
 INFOIL - SESAME
 JURIDIAL - COUR DE JUSTICE
 KOMPASS EUROPE
 LEXIS - COUR DE JUSTICE DES COMMUNAUTES
 EUROPEENNES
 NORMATIVA DOGANALE
 PLANNING EXCHANGE
 REGIO
 RTD ACRONYMS DATABASE
 RTD COMDOCUMENTS DATABASE
 RTD PROGRAMMES DATABASE
 RTD PROJECTS DATABASE
 RTD RESULTS DATABASE
 SIGLE
 SOCIETE GENERALE DE BANQUE
 SPICERS CENTRE FOR EUROPE DATABASE
 SYSTEME COMMUNAUTAIRE D'ACCES A LA
 DOCUMENTATION
 TENDERS ELECTRONIC DAIL
 THE EUROPEAN FILE CODE
 THESAURI

ADMINISTRATION

ADMIRA
 ADMITEL
 BNA DAILY NEWS
 BOAMP
 CONCURSOS PUBLICOS
 DHSS-DATA
 FEDERAL INDEX
 FEDERAL NEWS SERVICE
 FEDERAL REGISTER ABSTRACTS
 FRANCIS
 INFOGRAL
 JOEL
 JOELECO
 LES ORGANISMES EXTRA-PARLEMENTAIRES
 LOGOS
 PAIS INTERNATIONAL
 REGLEMENT INTERIEUR DU SENAT
 TELIF

COMPTABILITE DES ENTREPRISES

ACCOUNTANTS
 AIDE
 BELGIAN COMPANY DATABASE
 BILANS SERVICE
 CALLIOPE
 CANCECORP CANADIAN CORPORATIONS
 CJTRES
 COMPANY INTELLIGENCE
 COMPTES ANNUELS
 D&B - DUN'S FINANCIAL RECORDS PLUS
 DISCLOSURE-SPECTRUM OWNERSHIP
 DRI FINANCES
 DUNSSCOPE
 EAE
 EURODUN
 EXTEL FINANCIAL CARDS
 EXTEL INTERNATIONAL FINANCIAL CARDS
 EXTEL INTERNATIONAL NEWS CARDS
 FINANCIAL TIMES FULL TEXT
 FINF-NUMERIC
 FISCRECHERCHE
 GEOSOC
 GREFTEL
 ICC CANADIAN CORPORATION DATABASE
 ICC DANISH COMPANIES
 ICC SHAREWATCH
 INDICI DEI BOLLETTINI BUSARL
 INFOGREFFE
 INFORISK
 INSIDER TRADING MONITOR
 INTERNATIONAL BROKERS ESTIMATE SERVICE
 INVESTORS CHRONICLE
 JAPINFO
 JORDANS SHAREHOLDER SERVICE
 MANAGEMENT CONTENTS
 MEDIA GENERAL PLUS
 MOODY'S CORPORATE PROFILES
 MOODY'S INTERNATIONAL CORPORATE NEWS
 MOODY'S US CORPORATE NEWS
 PTS ANNUAL REPORTS ABSTRACTS
 SCRL
 SCRL BILANS PLUS
 SEC ONLINE
 SISTEMA ARCHIVO BILANCI BUSARL
 SISTEMA ARCHIVO BILANCI RICLASSIFICATI
 SISTEMA DE INFORMACION BURSATIL
 TELE INFORM 1

ACTIVITE DES ENTREPRISES

BDL
 BUSINESS DATELINE
 BUSINESS WEEK
 BUSINESS WIRE
 CANADIAN BUSINESS AND CURRENT AFFAIRS
 CHEMICAL BUSINESS NEWSBASE
 CORPORATE AND INDUSTRY RESEARCH REPORTS
 CORPTECH
 DELPHES
 DELPHES ENTREPRISES
 DELPHES EUROPEAN BUSINESS
 DOW JONES NEWS DATABASE
 DOW JONES TEXT SEARCH
 EAE
 GEODATEL
 ICC KEY NOTE MARKET ANALYSES
 LE MONDE
 NEWSLINE
 OECD IAI
 PTS MARKETING AND ADVERTISING REFERENCE
 SERVICES
 PTS NEW PRODUCT ANNOUNCEMENTS
 PTS NEWSLETTER DATABASE
 PTS PROMT
 SIRF
 SPHINX
 STANDARD AND POOR'S DAILY NEWS
 STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION UK
 TEXTLINE

CONJONCTURE

1TEND
 2TEND
 AGORA-ECONOMIQUE
 ARTHUR D. LITTLE ON LINE
 BATIMENT
 BDM
 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES LITERATURSUCH
 SYSTEM
 BUNDESBANK
 CITIBANK US ECONOMIC FORECAST
 CITIBASE
 CJIND
 CJTRES
 CORPORATE EARNINGS ESTIMATOR
 CRONOS ESTATISTIC
 CRONOS ICG
 CRONOS IST1
 CTCOE
 FINANCIAL TIMES
 IFO
 INSEE
 INTERNATIONAL BROKERS ESTIMATE SERVICE
 INTERNATIONAL ECONOMIC INDICATORS
 OECD PECO
 PREVISIONS MACRO
 PTS INTERNATIONAL FORECASTS
 PTS INTERNATIONAL TIME SERIES
 PTS US FORECASTS
 PTS US TIME SERIES
 TEXTLINE

ENTREPRISES FRANCAISES

ADELIEN
AFIA
ANNUAIRE ELECTRONIQUE
ARIANE
ATOLL FRANCE
BILANS SERVICE
BODACC
BOTTIN-ENTREPRISES
CALLIOPE
CAPIT
CEDIM
CEGEDIM-OPM
CHIMITEL
COMPTES ANNUELS
COTRAITEL
DCID
DIC
DUNSMARKETING
DUNSSCOPE
ESSOR
EURIDILE
FADITTEL
FIC
FIRMIMPORT-FIRMEXPORT
FISCRECHERCHE
FUSIONS-ACQUISITIONS
GEOSOC
GREFTEL
INFOGREFFE
INFORISK
INFOTEXTIL
INFOTEXTIL-CAMBRESIS
JAPINFO
JOLECO
KOMPASS FRANCE
MERCABANQUE
MERL-ECO
SAGERET-BATIMENT
SCRL
SCRL BILANS PLUS
SCRL DEFAILLANCES
SIRENE
SOUTRAITEL
SUPERBIL
TCB
TELE INFORM 1
TELE INFORM 2
TELEFIRM
TELEXPORT
VININFO

ENTREPRISES

ASIA-PACIFIC
BROKERSGUIDE
COMPUTER INDUSTRY SOFTWARE SERVICES AND PRODUCTS
D&B - DUN'S ELECTRONIC BUSINESS DIRECTORY
D&B - INTERNATIONAL DUN'S MARKET IDENTIFIERS
EXTEL INTERNATIONAL FINANCIAL CARDS
EXTEL INTERNATIONAL NEWS CARDS
FINANCIAL TIMES COMPANY ABSTRACTS
FLIGHTLINE
FT MERGERS AND ACQUISITIONS NEWS
HEALTH NEWS DAILY ONLINE
INVESTEXT
INVESTORS CHRONICLE
KOMPASS ASIA-PACIFIOUE
MACMILLAN DIRECTORY OF CORPORATE AFFILIATIONS
MC CARTHY ONLINE COMPANY FACT SHEETS
MC CARTHY ONLINE-PRESS CUTTINGS SERVICE
MEXICO
MRA
NEWSWIRE ASAP
OPERATORI LOCALI
PR NEWSWIRE
PTS ANNUAL REPORTS ABSTRACTS
PTS FUNK & SCOTT INDEXES
THE ECONOMIST
TODAY'S FINANCIAL TIMES

US STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION

ENTREPRISES ALLEMANDES

1X1 GERMANY BUYERS GUIDE
ABC GERMANY
BDI GERMAN INDUSTRY
BUYER'S GUIDE MEASUREMENT & CONTROL
CREDITREFORM GERMANY
DDR COMPANIES
DECHEMA ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY EQUIPMENT
ELECTRO-ELECTRONICS BUYERS' GUIDE
FINF-NUMERIC
FINF-TEXT
HOPPENSTEDT EAST GERMANY
HOPPENSTEDT GERMANY
HOPPENSTEDT TREUHANDANSTALT
WER BAUT MASCHINEN ?
WER GEHÖRT ZU WHEM ?
WER LIEFERT WAS ?

ENTREPRISES AMERICAINES

AMERICAN BANKER NEWS
CORPORATE AFFILIATIONS
D&B - DUN'S FINANCIAL RECORDS PLUS
D&B - DUN'S MARKET IDENTIFIERS
D&B - MILLION DOLLAR DIRECTORY
DIRECTORY OF AMERICAN RESEARCH AND TECHNOLOGY
DISCLOSURE-FINANCIALS
DISCLOSURE-SPECTRUM OWNERSHIP
DMS-FI CONTRACTORS
FINANCIAL INDUSTRY INFORMATION SERVICE
FINANCIAL TIMES MERGERS AND ACQUISITIONS
HEALTH DEVICES SOURCEBOOK
IDD M&A TRANSACTIONS
IDD MERGERS & ACQUISITIONS BYZZ
INSIDER TRADING MONITOR
M&A FILINGS
PTS ANNUAL REPORTS ABSTRACTS
PTS FUNK & SCOTT INDEXES
SEC ONLINE
STANDARD & POOR'S CORPORATE DESCRIPTIONS
STANDARD & POOR'S REGISTER - BIOGRAPHICAL
STANDARD & POOR'S REGISTER - CORPORATE
STANDARD AND POOR'S DAILY NEWS
THOMAS REGISTER ONLINE
TRINET COMPANY DATABASE
TRINET US BUSINESSES
VALUE LINE DATA

ENTREPRISES AUTRICHIENNES

BUYER'S GUIDE MEASUREMENT & CONTROL
CREDITREFORM AUSTRIA
HOPPENSTEDT AUSTRIA
KREDITSCHUTZVERBAND VON 1870
WER LIEFERT WAS ?

ENTREPRISES BELGES

ABC ONLINE
BELGI
BELGIAN COMPANY DATABASE
BELGINFO
BUSINESS INFORMATION BELGIUM
CAPA
HOPPENSTEDT BENELUX
INFOTRADE BELGIAN COMPANY DATABASE OR BELGIUM

ENTREPRISES BRITANNIQUES

DUNS MARKETING ONLINE
EXTEL FINANCIAL CARDS
EXTEL INTERNATIONAL NEWS CARDS
FINANCIAL TIMES MERGERS AND ACQUISITIONS
ICC FULL TEXT COMPANY ACCOUNTS
ICC SHAREWATCH

ICC STOCKBROKER RESEARCH
ICC UK COMPANIES DIRECTORY
ICC UK COMPANY FINANCIAL DATASHEETS
IDD M&A TRANSACTIONS
INDUSTRIAL MARKET LOCATIONS
INFOCHECK
JORDANS SHAREHOLDER SERVICE
JORDANWATCH
KEY BRITISH ENTERPRISES
KOMPASS UK
MC CARTHY ONLINE COMPANY FACT SHEETS
NATIONAL COMPUTER INDEX
SAMI SHOPPING CENTRES
TDS BUSINESS FILE
UK IMPORTERS
WHO OWNS WHOM ?

ENTREPRISES CANADIENNES

CANCORP CANADIAN CORPORATIONS
D&B - CANADIAN DUN'S MARKET IDENTIFIERS
ICC CANADIAN CORPORATION DATABASE

ENTREPRISES DANOISES

ICC DANISH COMPANIES

ENTREPRISES ESPAGNOLES

DIRECTORIO DE EMPRESAS INDUSTRIALES
EMPRESAS DE SERVICIOS
EMPRESAS DE SUBCONTRATACION
EMPRESAS INDUSTRIALES ESPANOLAS
OFERES
OFERTA TECNOLÓGICA ESPANOLA
SISTEMA DE INFORMACION BURSATIL
SYCE

ENTREPRISES EUROPEENNES

ABC EUROPE
ATOLL EUROPE
D&B - EUROPEAN DUN'S MARKET IDENTIFIERS
DUN AND BRADSTREET EUROPEAN COMPANY INFORMATION
DUNSEUROPA
DUNSSCOPE
EUREKA
EURODUN
EUROPE'S LARGEST COMPANIES
EUROPEAN PLASTICS DIRECTORY
FINANCIAL TIMES MERGERS AND ACQUISITIONS
FUSIONS-ACQUISITIONS
IDD MERGERS & ACQUISITIONS BYZZ
KOMPASS EUROPE

FINANCES

AGORA-ECONOMIQUE
AMERICAN BANKER FULL TEXT
AMERICAN BANKER NEWS
ARAB INFORMATION BANK
BANQUE DES DONNEES JURIDIQUES ET
PRATIQUES
BDF
BDF INFO
BELGINFO
BFCE MULTIDEVISES
BOND BUYER FULL TEXT
BUNDESBANK
CORPORATE EARNINGS ESTIMATOR
COUNTRY REPORT SERVICES
COUNTRY REPORTS
CRONOS BIF1
CRONOS GBOP
DIAGNOSFINANCE
DIALOG - MONEYCENTER
DIALOG QUOTES AND TRADING
DOW JONES NEWS DATABASE
DOW JONES QUOTES
DOW JONES TEXT SEARCH
DRI FINANCES
FINANCE FILE
FINANCIAL ADVERTISING
FINANCIAL INSTITUTIONS DATABASE
FINANCIAL TIMES
FINANCIAL TIMES BUSINESS REPORTS : BUSINESS.
FINANCE
FINANCIAL TIMES COMPANY INFORMATION
FONDS QUETELET
GLOBAL LENDING AND OVERSEAS EVALUATOR
GLOBAL REPORT
IL SOLE 24 ORE
INDUSTRY DATA SOURCES
INTERNATIONAL INTEREST RATE AND EXCHANGE
RATE
INVESTEXT
KNIGHT-RIDDER FINANCIAL NEWS
MANAGEMENTINFO WIRTSCHAFT
MEXICO
MINTEL PERSONNAL FINANCE INTELLIGENCE
NEWSWIRE ASAP
NEXIS
OECD DACDB
OECD DACFF
PR NEWSWIRE
PRICEDATA
RBDF
RTELECO
SEMTEL
SFI
SOCIETE GENERALE DE BANQUE
SVB INFOCALL
TBDF
TEKRON FINANCIAL NEWS DATABASE
TELECO
THE BANKER
THE ECONOMIST
TODAY'S FINANCIAL TIMES
VALSCOP-VALEURS
WORLD BANK INTERNATIONAL BUSINESS
OPPORTUNITIES SERVICE

MOUVEMENTS DES ENTREPRISES

ARCHIVO NAZIONALE DEI PROTESTI
BODACC
CAPA
FUSIONS-ACQUISITIONS
IDD M&A TRANSACTIONS
IDD MERGERS & ACQUISITIONS BYZZ
INFOGREFFE
M&A FILINGS
OR BELGIUM
PTS FUNK & SCOTT INDEXES
scrie de pe aciziana

INDICATEURS ECONOMIQUES ET SOCIAUX

1TEND
2TEND
AGORA-ECONOMIQUE
ASI
BASE DE DATOS ESTADISTICOS MUNICIPALES DE
CATALUNA
BATIMENT
BDL
BDM
BUNDESBANK
CANADIAN SOCIO-ECONOMIC INFORMATION
MANAGEMENT SYSTEM
CENTRAL STATISTICAL OFFICE
CITIBANK US ECONOMIC FORECAST
CITIBASE
CONSOMMATION PAR FONCTION
CRONOS ESTATISTIC
CRONOS EUROSTATUS
CRONOS ICG
CRONOS ZPVD
DATAECO SELECTION
DRI MACRO ECONOMIE
DRI ORGANISATIONS OFFICIELLES
EASTERN BLOC COUNTRIES ECONOMIC
STATISTICS
ECONBASE TIMESERIES AND FORECASTS
ECONOMIC FILE
ESPAN
GEODATEL
GIANO
GLOBAL LENDING AND OVERSEAS EVALUATOR
INDICATORI STATISTICI
INDICES ET COTATIONS
INFCGRAL
INSEE
INTERNATIONAL ECONOMIC INDICATORS
INTLINE
JOEL
KALEIDOSCOPE CURRENT WORLD DATA
LISTSTAT
NICO
OECD MEI
OECD PECO
PREVISIONS MACRO
PTS INTERNATIONAL FORECASTS
PTS INTERNATIONAL TIME SERIES
PTS US FORECASTS
PTS US TIME SERIES
REGIO
RTELECO
SIRF
STATIS BUND
TELECO
TELIF
TEMPUS

JURISPRUDENCE

~~BIEOS~~
BJUS
GIURISPRUDENZA DEL TRIBUNALE SUPREMO
MILITARE
GIURISPRUDENZA DI MERITO
GIURISPRUDENZA PENALE
INDEX TO LEGAL PERIODICALS
JURIDIAL - COUR DE JUSTICE
LEGAL RESOURCE INDEX
LEXIS - CASSATION
LEXIS - CONSEIL CONSTITUTIONNEL
LEXIS - CONSEIL D'ETAT
LEXIS - COUR DE JUSTICE DES COMMUNAUTES
EUROPEENNES
LEXIS - COUR EUROPEENNE DES DROITS DE
L'HOMME
LEXIS - COURS ADMINISTRATIVES D'APPEL
LEXIS - TRIBUNAL DES CONFLITS
LITALERT
LJUS
ORBI /CREDOC . mit aff. etc.

ENTREPRISES IRLANDAISES

IRISH COMPANY PROFILE

ENTREPRISES ISRAELIENNES

KOMPASS ISRAEL

ENTREPRISES ITALIENNES

ADELE
ANAGRAFE NAZIONALE DELLE IMPRESE ITALIANE
ARCHIVO NAZIONALE DEI PROTESTI
FLASH
INDICI DEI BOLLETTINI BUSARL
INFORMAZIONI STATISTICHE ECONOMICHE E
TERRITORIALI
ITALI
SISTEMA ARCHIVO BILANCI BUSARL
SISTEMA ARCHIVO BILANCI RICLASSIFICATI
SISTEMA DITTE OPERANTI CON L'ESTERO

ENTREPRISES JAPONAISES

JAPINFO
TEIKOKU DATABANK

ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES

ABC ONLINE
HOPPENSTEDT BENELUX

ENTREPRISES NEERLANDAISES

ABC ONLINE
HOPPENSTEDT BENELUX

ENTREPRISES SCANDINAVES

SCANDINAVIA'S LARGEST COMPANIES

ENTREPRISES SUISSES

BUYER'S GUIDE MEASUREMENT & CONTROL
DUN AND BRADSTREET SWISS COMPANY
INFORMATION

GESTION DES ENTREPRISES

ABI-INFORM
AIDE
BEFO
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES LITERATURSUCH
SYSTEM
BIBLIOGRAPHIC INDEX OF ECONOMICS LIBRARY
DELPHES
DELPHES ENTREPRISES
DELPHES EUROPEAN BUSINESS
DOGE
EUROPEAN INDEX OF MANAGEMENT PERIODICALS
FINNISH PERIODICALS INDEX IN ECONOMICS AND
BUSINESS
FOREIGN TRADE AND ECONOMIC ABSTRACTS
FRANCIS
HARVARD BUSINESS REVIEW
MANAGEMENT AND MARKETING ABSTRACTS
MANAGEMENT CONTENTS
SCANDINAVIAN PERIODICALS INDEX IN
ECONOMICS
THESES OF ECONOMICS AND BUSINESS IN
FINLAND

LEGISLATION

APPLICATION DES LOIS
BIFOS
BULLETIN DES COMMISSIONS
CEDIM
CHILD ABUSE AND NEGLECT
CONGRESSIONAL RECORD ABSTRACTS
DOTTRINA GIURIDICA
FICHER LEGISLATIF
GENTEC
HECLINET
INDEX TO LEGAL PERIODICALS
INFO 92
INSURANCE PERIODICALS INDEX
INTERVENTIONS AU SENAT
JURIDIAL - LEGISLATION
LEGAL RESOURCE INDEX
LEGGI REGIONALI
LEGISLAZIONE REGIONALE
LEGISLAZIONE STATALE
LEXIS - CODES
LEXIS - LOIS ET DECRETS
ORBI
PAIS INTERNATIONAL
PARLIAMENTARY ON-LINE INFORMATION SYSTEM
QUESTA
QUESTIONS DU SENAT
RTD COMDOCUMENTS DATABASE
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
SENATEL
SINDACATO ISPETTIVO
SPEARHEAD
SPICERS CENTRE FOR EUROPE DATABASE
SYSTEME COMMUNAUTAIRE D'ACCES A LA
DOCUMENTATION
TITOLI DELLA LEGISLAZIONE STATALE (TIT1-TIT2)
TITOLI DELLA LEGISLAZIONE STATALE (TITLEX)
TRAVAUX DU SENAT

SERVICES

DELPHES
DELPHES ENTREPRISES
DELPHES EUROPEAN BUSINESS
SPHINX

REGLEMENTATION

A à Z EXPORT
AFNOR
ARIANE
BSI STANDARDLINE
CALLISTEL
CERTIFICAT
CHEMICAL REGULATIONS AND GUIDELINES
SYSTEM
COPYRULES
DIANE
DIOGENES
DOC-EXPORT
DOCPRATIC
DOCUMENTS, ORDRES ET REGLEMENTS
STATUTAIRES
DOTTRINA GIURIDICA
DOUAN
EECDNG
EUROGUIDE
EUROPE SANS FRONTIERES
FEDERAL ACQUISITION REGULATIONS
FEDERAL REGISTER
FEDERAL REGISTER ABSTRACTS
FOOD REGULATION ENQUIRIES
GENERAL AGREEMENT ON TARRIFS AND TRADE
DATABASE
GENERAL PRACTITIONER DATABASE
INDUSTRY AND INTERNATIONAL STANDARDS
INDUSTRY FILE INDEX SYSTEM
INFO 92
JOEL
JURIDIAL - LEGISLATION
JURIDIAL - LEGISLATION REGLEMENTATION
LABORLAW
LEGAL STATUS
LEXIS - BULLETINS OFFICIELS
LEXIS - CONVENTIONS COLLECTIVES
LEXIS - JOURNAL OFFICIEL DES COMMUNAUTES
EUROPEENNES
LEXIS - REPONSES MINISTERIELLES
MODINDU
MREG
NORIANE
NORMADRID
NORMATIVA DOGANALE
NORWEGIAN STANDARD CATALOGUE
REGLEMENT INTERIEUR DU SENAT
REGLES TECHNIQUES
RUTILE
SOCOTEC INFORMATION INFOBAT
SPEARHEAD
STANDARDS AND SPECIFICATIONS
TITOLI DELLA LEGISLAZIONE STATALE (TITLEX)

DROIT ADMINISTRATIF

ENAJ
INFOGRAL
JURIDIAL - JURISPRUDENCE ADMINISTRATIVE
JURIS DATA
LEXIS - ACTUALITE JURIDIQUE
LEXIS - COURS ADMINISTRATIVES D'APPEL

DROIT ALLEMAND

BIFOS
COPYRULES
GENTEC

DROIT AMERICAIN

DIODENES
LABORLAW
LEGAL RESOURCE INDEX
LEXIS-USA
NATIONAL CRIMINAL JUSTICE REFERENCE
SERVICE
TAX NOTES TODAY
US COPYRIGHTS

DROIT BANCAIRE

JURIDIAL - BANQUE

DROIT BELGE

BJUS
BLEX
MREG
NAME

DROIT BRITANNIQUE

LEGAL RESOURCE INDEX
LEXIS-GB

DROIT CANADIEN

ALL CANADA WEEKLY SUMMARIES
ARRETS DE LA COUR CANADIENNE DE L'IMPOT
ARRETS DE LA COUR FEDERALE
ARRETS DE LA COUR SUPREME DU CANADA
ATLANTIC PROVINCE REPORTS
DOCUMENTS, ORDRES ET REGLEMENTS
STATUTAIRES
LEGAL RESOURCE INDEX
LISTE DES MARCHANDISES - ACCISE
RAPPORTS DE LA COUR FEDERALE DU CANADA
RAPPORTS DE LA COUR SUPREME DU CANADA

DROIT CIVIL

ALL CANADA WEEKLY SUMMARIES
JURIDIAL - CASSATION
JURIDOC
JURINFO
JURIS DATA
LEXIS - CASSATION

DROIT COMMERCIAL

DOCPRATIC
FRANCIS LEFEBVRE ACTUALITES
INVESTEXT
JURIDOC
JURIS DATA
STELA

DROIT COMMUNAUTAIRE

CELEX
EUROSCOPE
GIURISPRUDENZA DELLA CORTE DE GIUSTIZIA
DELLA COMUNITA ECONOMICA EUROPEA
GIURISPRUDENZA DELLA CORTE EUROPA DEI
DIRITTI DELL'UOMO
INFO 92
JURIDIAL - COUR DE JUSTICE
JURINPI
LEXIS - COUR DE JUSTICE DES COMMUNAUTES
EUROPEENNES
LEXIS - JOURNAL OFFICIEL DES COMMUNAUTES
EUROPEENNES
SPEARHEAD
SPICERS CENTRE FOR EUROPE DATABASE
SYSTEME COMMUNAUTAIRE D'ACCES A LA
DOCUMENTATION

DROIT CONSTITUTIONNEL

JURIDIAL - CONSTITUTIONNEL
LEXIS - CONSEIL CONSTITUTIONNEL

DROIT DU TRAVAIL

ADDT
CALIPSO
CONTRATI COLLETTIVI DI LAVORO
EMPLOYEE BENEFITS INFOSOURCE
INFOCIAL
LABORDOC
LABORLAW
LEXIS - CONVENTIONS COLLECTIVES

DROIT ESPAGNOL

DISPOSICIONES LEGALES
IBERLEX
LEDA

DROIT EUROPEEN

ENLEX
LEXIS - COUR EUROPEENNE DES DROITS DE
L'HOMME

DROIT FINANCIER

DOCPRATIC
INVESTEXT
JURIDIAL - BANQUE

DROIT FISCAL

ACCOUNTANTS
ARRETS DE LA COUR CANADIENNE DE L'IMPOT
BGFE
DIANE
DOCPRATIC
EUROSCOPE
FRANCIS LEFEBVRE ACTUALITES
GIURISPRUDENZA DELLE COMMISSIONI
TRIBUTARIE
JURIDOC
LISTE DES MARCHANDISES - ACCISE
NUOVA FISCAL DATA
TAX NOTES TODAY

DROIT FRANCAIS

ADDT
APPLICATION DES LOIS
BANQUE DES DONNEES JURIDIQUES ET
PRATIQUES
BGFE
BULLETIN DES COMMISSIONS
CALIPSO
DIANE
DOCPRATIC
ENAJ

FICHER LEGISLATIF
FRANCIS LEFEBVRE ACTUALITES
INFOCIAL
INFOGRAL
INFOLEX
JOEL
JURIDIAL - BANQUE
JURIDIAL - CASSATION
JURIDIAL - CONSTITUTIONNEL
JURIDIAL - DIVA
JURIDIAL - JURISPRUDENCE ADMINISTRATIVE
JURIDIAL - LEGISLATION
JURIDIAL - LEGISLATION REGLEMENTATION
JURIDOC
JURINFO
JURINPI
JURIS DATA
LES ORGANISMES EXTRA-PARLEMENTAIRES
LEXIS - ACTUALITE JURIDIQUE
LEXIS - BULLETINS OFFICIELS
LEXIS - CASSATION
LEXIS - CODES
LEXIS - CONSEIL CONSTITUTIONNEL
LEXIS - CONSEIL D'ETAT
LEXIS - CONVENTIONS COLLECTIVES
LEXIS - COURS ADMINISTRATIVES D'APPEL
LEXIS - LOIS ET DECRETS
LEXIS - REPONSES MINISTERIELLES
LEXIS - SEMAINE SOCIALE
LEXIS - TRAITES
LEXIS - TRIBUNAL DES CONFLITS
QUESTA
REGLEMENT INTERIEUR DU SENAT
RESAGRI
SB-1
STELA
TABALO

DROIT INTERNATIONAL

LEXIS - TRAITES
ORBI

DROIT ITALIEN

ALBI AVVOCATI PROCURATORI
CONTRATI COLLETTIVI DI LAVORO
DOTTRINA GIURIDICA
ECO
GIANO
GIURISPRUDENZA COSTITUZIONALE
GIURISPRUDENZA DEL CONSIGLIO DI STATO
GIURISPRUDENZA DEL TRIBUNALE SUPREMO
MILITARE
GIURISPRUDENZA DELLE COMMISSIONI
TRIBUTARIE
GIURISPRUDENZA DI MERITO
GIURISPRUDENZA PENALE
GIURISPRUDENZA CIVILE
GIURISPRUDENZA DELLA CORTE DEI CONTI
LEGGI REGIONALI
LEGISLAZIONE REGIONALE
LEGISLAZIONE STATALE
NUOVA FISCAL DATA
RIVISTE GIURIDICHE
TITOLI DELLA LEGISLAZIONE STATALE (TIT1-TIT2)
TITOLI DELLA LEGISLAZIONE STATALE (TITLEX)

DROIT LUXEMBOURGEOIS

LJUS

DROIT NEERLANDAIS

NLEX

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES PARUS DANS DES REVUES

BERRY (M.).- "Les savoir-faire" in Annales des Mines, Janvier 1988.

"Les Comptables mettent la gomme" in Nouvel Economiste 324, Février 1992.

CHARLEC (C.).-"Pour une histoire sociale des professions juridiques à l'époque contemporaine : note pour une recherche" in Actes de la Recherche en sciences sociales 76-77, 1989.

COUJARD (Jean-Louis). SALAUN (Yvette).- "Pour un programme de recherche sur l'information spécialisée" in Cahiers du LERASS / sciences de la société 29, 1993.

"Enquête annuelle d'entreprise dans les services" in Archives et documents INSEE 233, 1988.

"La France des entreprises" in l'Entreprise / INSEE, 1991.

GABLOT (G.).-"L'IST" in Brises 16, 1991.

GENELOT (D.). -"Entreprise et pensée complexe" in Transversales / Science et Culture 5, 1990.

GUYOT (Brigitte).- "D'où vient l'information stratégique ?" in Cahiers du LERASS / Sciences de la Société 29, 1993.

HENRY (Odile).-"Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil." in Actes de la Recherche en Sciences Sociales 95, Décembre 1992.

MAGNIEN (M.).-Préface in Technique et Culture 1, 1979.

MARCHESNAY (Michel).-"La comptabilité d'activité, outil d'information stratégique ? " in Cahiers du LERASS / sciences de la société 29, 1993.

MAYERE (Anne).-"Logiques d'information, logiques de service" in Réseaux 53, 1993.

MICHEL (Dominique).- "Nouveaux avocats mode d'emploi" in l'Entreprise / A pour Affaires économiques 76, Janvier 1992.

MONNOYER (Marie-Christine)- PHILIPPE (J.).-"Facteurs de localisation et stratégies de développement des activités de service aux entreprises;" in La Production de services et sa géographie;- Lille 1, 1988.

MONNOYER-LONGE (Marie-Christine).- "Le Traitement de l'information dans une étude notariale." in Cahiers du LERASS / Sciences de la Société 29, 1993.

"Offre de services et dynamiques urbaines en Rhône-Alpes." in Dossiers de l'INSEE 42, Décembre 1991.

"Résultats détaillés des comptes des services en 1990" in INSEE Résultats 46-47-48, 1991.

SAUVIAT (Catherine).-"Mutations du marché de l'expertise et du conseil" in Revue de l'IRES, 1991.

TIRESIAS.-"Banques de données et banques d'images dans les sciences humaines et sociales" in Brises 16, 1991.

TURNER (W.A.).-"De l'épistémologie à la compétitivité industrielle : quelques réflexions sur la science de l'information" in Brises 16, 1991.

OUVRAGES, THESES ET RAPPORTS DE RECHERCHE.

BARCET (André).- BONAMY (Joël).- MAYERE (Anne).- "Production et structures d'offre de services : temporalité et relations de complémentarité." in La production des services et sa géographie". Lille 1, 1988.

BERNAD (Claude).- "Le Traitement automatique de l'information juridique : aspects documentaire, décisionnel, éducatif.".-Montpellier 1, 1998. ?
(Thèse de doctorat.)

BOURDEL (Ghislaine).- "Les Sociétés de conseil : analyse, classement et prospective".-Paris 1, 1992. (Thèse de doctorat).

COULON (J.C.).- "Les Professions juridiques de services aux entreprises dans l'Europe de 1992".-Paris : Commissariat général au Plan, 1988.

DESAUBLIAUX (Sophie).- "De la conception du système de classement d'un centre de documentation juridique à l'utilisation effective du catalogue matière par les juristes". Paris : CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), 1992.

DEZALAY (Yves).- "Marchands de droit : l'expansion du modèle américain et la construction d'un ordre juridique transnational".-Paris : EHESS (Ecole des hautes études en sciences sociales), 1991. (thèse de doctorat).

ESCARPIT (R.).-"Théorie générale de l'information et de la communication".- Paris : Hachette, 1976.

GADREY (Jean).-"L'Economie des services".-Paris : La Découverte, 1992.

HART (A.).-"Acquisition du savoir pour les systèmes experts" -Paris : Masson, 1988

"l'Information économique et sociale". Paris : Conseil économique et social, 1992 (séances des 28.29/01/1992)

"L'Information utile : approche consumériste du marché de l'information documentaire.". Paris : ADBS (Association des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés), 1989.

MAYERE (Anne).-"Modernisation et innovation dans les services aux entreprises." Lyon : CEDES, 1987.

MAYERE (Anne).-"Relation de service et enjeux d'industrialisation." - ouvrage collectif sur le thème : services et relations de service.- Paris : CNRS, à paraître.

PICQ (Thierry).-"La Maîtrise de la complexité par le développement de l'intelligence de l'organisation".-Grenoble 2, 1991. (Thèse de doctorat)).

PORTER (M.).-"L'Avantage concurrentiel".- Paris : InterEditions, 1986.

"Répertoire des banques de données professionnelles".-Paris : ADBS.
1992.

SAUVIAT (Catherine).-"Conditions d'émergence et caractéristiques du développement d'un marché de l'expertise et du conseil en France".-
Paris : IRES (Institut de recherches économiques et sociales). 1991.

SVEIBY (K.E.).-LLOYD (T.).--"Du savoir-faire au savoir gérer". Paris :
InterEditions. 1990.

TANGUY (Y.).-"La recherche documentaire en droit. l'organisation d'une documentation juridique".-Paris : PUF, 1991.