

DEPUIS 1938



# BULLETIN D'INFORMATION

*Edition du 15 septembre 2014*

## L'ART DE LA CONDUITE DE PROJET

Le Français est généralement connu pour être le roi du système D. Cette faculté d'imagination et d'adaptation est évidemment un atout non négligeable. Mais elle a pour contrepartie une dépense d'énergie considérable lors de l'exécution, pour pallier les éventuelles faiblesses du travail de conception, parfois trop cursif. C'est un peu de « l'efficacité poudre aux yeux ».

Qu'il s'agisse d'une restructuration patrimoniale, d'une opération juridique importante, du choix d'un système informatique, de la mise en place d'un système de comptabilité analytique, il est tentant, mais généralement peu efficace de négliger le travail de conception, pour s'atteler trop tôt à la réalisation : les actes juridiques passés, le matériel ou les logiciels installés, les rapports de gestion livrés ne sont que les marqueurs matériels de ce que quelque chose a été fait. Encore faut-il que ce quelque chose s'insère de manière cohérente dans le dispositif qui préexistait. Seul un travail de conception rigoureux peut limiter les risques de déconvenues. Un tel travail comprend la formulation des objectifs poursuivis, l'état des lieux actuel, la description du dispositif à mettre en place, les effets attendus, le planning de déploiement, l'estimation des ressources nécessaires. Pour être réalisé sérieusement, il prend donc du temps : il s'agit de « sur mesures ».

En revanche, lorsque ce travail a été bien conduit, l'exécution est sans surprise majeure et les objectifs initiaux sont atteints. C'est ce qu'il faut viser.

Pascal MARTIN-RETORD

### A quoi sert la comptabilité ?

Trop souvent, la comptabilité est, en France, perçue comme un mal nécessaire n'ayant pour utilité que de produire annuellement une déclaration fiscale.

Pourtant, une comptabilité à jour (c'est-à-dire sur la base de données exhaustives) renseigne instantanément sur la situation de la trésorerie, l'état des créances à encaisser, l'état des dettes à payer, etc...

Obtenir ce résultat n'est pas excessivement difficile, mais impose une très grande rigueur dans la transmission des données de base (en délai et en qualité des informations transmises), et la formulation d'une demande claire en ce sens, pour que l'équipe comptable adapte son dispositif.

### Exécution des baux

Dans un souci de sécurité tant juridique que fiscale, il convient de veiller à une exécution conforme des contrats de bail, même à l'intérieur du cercle familial ou entre parties autrement liées.

Ce serait une erreur de regarder un contrat de bail comme une succession de formules de style « parce qu'il faut faire un papier », autour duquel on prend ses aises. Il s'agit au contraire de l'expression des obligations réciproques entre le bailleur et le locataire.

En cas de contrôle fiscal, en cas de difficultés, ce sont bien les termes du contrat qui feront foi de ce qui a été convenu, quelles que soient les distances prises, en pratique, par les parties.

### Préparation des bulletins de paie

Que ce travail soit réalisé dans l'entreprise ou à l'extérieur, la préparation des bulletins de paie est, en France, d'une complexité inégalée. Des dizaines de conventions collectives différentes peuvent être rencontrées, plusieurs centaines de régimes de retraite s'enchevêtrent. L'instabilité législative et jurisprudentielle est totale.

Dans cet univers kafkaïen, il faut impérativement sécuriser ce qui peut l'être, et respecter rigoureusement les procédures et délais définis pour la collecte et la transmission des données de base. Rien ne peut être implicite, et tout doit être clairement explicité. Le post-it sur le thème « comme d'habitude » est un danger absolu qu'il faut éviter.