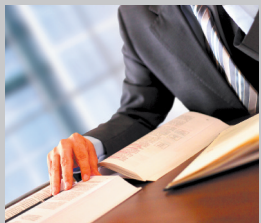


### VOUS AVEZ DIT CADRE DIRIGEANT ?



Cette appellation fait échapper le salarié ainsi qualifié à la législation sur la durée du travail et notamment à celle relative aux heures supplémentaires ; elle requiert cependant le cumul de trois critères visés à l'article L.3111-2 du code du travail. Ainsi, le salarié doit avoir des responsabilités assorties d'une grande indépendance dans l'organisation de son temps. Il doit disposer d'un pouvoir corrélatif autonome de décision et percevoir une rémunération figurant parmi les plus élevées au sein de l'entreprise. Néanmoins, la Cour de cassation estime que seuls répondent à ces critères les cadres participant à la direction de l'entreprise.

(Cass.soc. 31 janvier 2012 n° 10-24412.)

### culture || Mot de passe



#### Homo Universalis

Stephen Hough, méconnu en France est aussi l'un des plus emblématiques esprits « polyvalents » parmi les 20 retenus par les magazines *the Economist* et *Intelligence Life*, et qualifiés à ce titre de « polymath ».

Ce terme désigne des personnages hors normes, à l'instar des écrivains Umberto Eco ou Noam Chomsky, hommes d'une intelligence sidérante et pétris d'une culture encyclopédique. Né britannique et devenu australien, Stephen Hough est un artiste à l'allure de *clergyman*. Pianiste époustouflant, il a enregistré plus de 50 CD, dont une sublime version des *Valses* de Chopin. Mais la lyre de ses compétences comprend de nombreuses cordes ; au-delà du concertiste surdoué, il est compositeur, poète mais aussi spécialiste des religions.

*The Complete Waltzes, Chopin - 2010 (Hyperion Records)*

#### De Lucy au développement durable

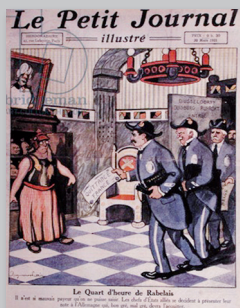
« Être darwinien, ce n'est pas éliminer les autres, mais écarter des pratiques et des modèles aux effets délétères pour l'économie et l'ensemble de la société. » Pascal Picq est paléontologue au Collège de France. Il convie la théorie de l'évolution au secours de la crise entrepreneuriale et économique. À cet effet, il illustre sa thèse par des exemples historiques ou récents afin de démontrer que le courant darwiniste de l'évolution peut déverrouiller les blocages d'une entreprise souvent prisonnière de réflexes lamarckiens. Il plaide ainsi pour une créativité impertinente, un sens vivace de l'adaptation et de l'innovation, clés de la vitalité d'une entreprise, ou comment s'adapter, créer, inventer pour survivre dans l'entreprise.

*Un Paléontologue dans l'entreprise, S'adapter et innover pour survivre - 2011 (Éditions Eyrolles)*



### || Le mot de la fin

« Le quart d'heure de Rabelais » expr. 1 • De retour de Rome où il avait été le médecin et secrétaire du Cardinal du Bellay, Rabelais fit escale à Lyon. Ne pouvant régler la note de l'aubergiste, il usa alors d'un stratagème pour se sortir de cette fâcheuse posture. Il laissa dans sa chambre en évidence deux sachets de sucre étiquetés « poison pour le roi » et « poison pour la reine » et fut ainsi accompagné à Paris... par la maréchassée ! Cette plaisanterie amusa François 1<sup>er</sup> qui pardonna volontiers son ami et prit en charge les frais d'hébergement. Depuis, l'expression évoque par extension une situation délicate, désagréable ou d'embaras requérant ingéniosité pour s'en échapper ou s'en extraire avec habileté. 2 • C'est aussi le titre d'une pièce de Jules Verne, qui bien que peu connu pour ce genre littéraire a néanmoins écrit près de 40 pièces de théâtre pour lesquelles il n'a rencontré que succès d'estime, à la différence de la célébrité persistante que ses romans lui valent encore.



# Le Petit Journal

L'humeur du cabinet

### édito || Le maître mot



Jacques Varoquier

#### DU STYLE

« Le style est le vêtement de la pensée. » (Sénèque)

Qualifié de grand au XVII<sup>e</sup> siècle, il désigne son admirable perspicacité, cette clarté concise de la langue qui donne à la pensée une précision musclée, induite de l'étymologie incisive du poinçon (*stylus*).

Boileau dissuade d'un style trop rapide, ce « torrent débordé qui, d'un cours orageux, roule plein de gravier sur un terrain fangeux ».

*"Le style est révérence, art de l'écriture..."*

Le style est révérence, art de l'écriture sachant donner relief et forme à l'idée sans rechercher l'effet, ajouter en allégeant, marier l'image et le mot dont la place idoine sert la narration avec énergie et efficacité ; il suscite mouvement, tonalité et couleur, âme au-delà du sens.

#### Une mythologie personnelle et secrète

L'écrivain est libre de son écriture mais pas de son style qui est sa signature, son empreinte sur les mots pour leur demander hospitalité ou les soumettre à sa pensée au gré d'une plume aérienne ou appuyée, clandestine ou conquérante. Il est nécessité, la « patte » de l'auteur qui, avec phobie de la banalité, donne relief aux mots, idées, humeur ou humour, grammaire et ponctuation puisées au croisement de sémantiques impétueuses ou mélancoliques ayant fécondé ou enrichi notre propre langue.

En peinture, Picabia niait son existence, par refus affiché de réduire le style à l'apparence. Pourtant, il révèle l'artiste dans toutes ses œuvres. Quelques notes suffisent à l'oreille initiée pour identifier Mozart ou Beethoven, qu'il s'agisse d'une symphonie, d'un concerto ou d'un opéra.



VAROQUIER AVOCATS

« Le style est l'homme même » affirme Buffon. L'artiste n'a donc pas le choix ; le style lui est consubstantiel ; il est son incarnation. À l'instar du corps politique du roi, souverain et immortel selon Kantorowicz, le style est le corps littéraire de l'auteur, son corps textuel et intemporel. Le créateur ne peut échapper à son idiosyncrasie et même s'il fait miel du talent des autres, il énonce avec singularité et sensualité sa vision du monde à travers des mots choisis, des rythmes, une écriture qui exprime son désir d'être. Pour Marie Darrieussecq, le style est « la voix qui insiste et trouve sa voie ».

“L'âme au-delà du sens”

Style, sens et sons

Nourri de sa propre culture, désaltéré aux fontaines de ses pairs, l'artiste – quel que soit son art – projette son moi dans son œuvre. Pour un écrivain, le style est musique de sa pensée, le tour donné à ses phrases pour l'esthétiser en jouant tout le clavier des mots avec un sens « absolu » du tempo, comme on le dit de l'oreille du musicien.

Cette composition est une érotique provoquant mise en bouche de syllabes dont la prononciation est voluptueuse ; elle est l'oxygène d'une langue spiritualisée : « Un même vent paraclet glisse entre les mâts des consonnes et gonfle les voiles des voyelles de leurs mots » écrit Mathieu Terence dans *Présence d'Esprit*. C'est la magie du mot juste employé *in the right place at the right time*.

Pour Roland Barthes, avec le style, la prose conquiert ses lettres de noblesse et accède à « l'état de grâce » de la poésie.

Il est surtout ce « je-ne-sais-quoi » de la littérature, qui nous la fait aimer.

Jacques Varoquier

À propos de style, vous constaterez que Le Petit Journal a fait peau neuve durant l'été : une maquette qui respire pour un nouveau souffle ! Rubriquage clair et malin, mise en page sobre et rythmée aux couleurs du cabinet, l'agence Chantal Vallée Communication nous a accompagnés en apportant une pointe d'esprit et un soupçon d'élégance au service du plaisir des mots. Histoire de se faire plaisir... en souhaitant vous faire plaisir !

Le Petit Journal est rédigé et édité par **VAROQUIER Associés**, Avocats à la Cour – 143, rue de la Pompe – 75116 Paris  
Tél. : 01 40 67 90 33 – Fax : 01 40 67 90 22 – [www.varoquier-avocats.com](http://www.varoquier-avocats.com)  
Conception et réalisation : [chantalvallee.com](http://chantalvallee.com)  
Photos : Shutterstock ; VAROQUIER Avocats ; Alvaro Yanez ; Archives Charmet.

FONDS DE ROULEMENT ET ÉQUILIBRE FINANCIER par Jacques Varoquier

Le bilan d'une entreprise décrit ses emplois et ressources, enregistrés respectivement à l'actif pour énoncer les biens acquis et au passif pour souligner l'origine de leur financement. L'idéal est que ces emplois et ressources évoluent au même rythme, au demeurant variable selon que l'actif est dit « immobilisé » ou « circulant ».

L'actif immobilisé recouvre les investissements à long terme :

immobilisations incorporelles (fonds de commerce, droit au bail, marques ou brevets) ou corporelles (équipements, véhicules, matériels et mobilier). Les premières ont vocation à prendre de la valeur avec le temps, tandis que les secondes s'exposent au contraire à en perdre par vétusté ou obsolescence. C'est pourquoi, pour compenser cette déperdition, l'amortissement permet de minorer l'assiette des résultats impossibles afin d'améliorer la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

Il existe aussi des immobilisations financières correspondant aux sommes engagées chez des tiers comme le bailleur (dépôt de garantie) ou d'autres sociétés dans lesquelles elle détient une participation. Le financement de ce « haut de bilan » doit être assuré par des capitaux propres ou permanents, ces derniers incluant les emprunts à moyen ou long terme souscrits à cet effet.

Le « bas de bilan » correspond à un actif dit « circulant » :

cette qualification reflétant bien sa nature rotative (stocks, créances clients et valeurs de placement). Ces postes d'une liquidité quasi immédiate ont en miroir les dettes à court terme qui leur sont symétriques au passif et constituées des comptes courants, dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales. Une saine gestion suppose que les investissements durables soient financés par des ressources pérennes, tandis que les emplois circulants requièrent un financement à court terme.

Immobilisations (A)	455	Capitaux permanents (B)	700
Incorporelles	40	Capitaux propres	540
Corporelles	380	Emprunts à plus d'un an	150
Financières	40		
FR (A-B)	245		

L'excédent net des ressources permanentes sur les emplois durables représente le **fonds de roulement (FR)**, lequel constitue le matelas de sécurité permettant de faire face aux imprévus ou de financer des besoins à court terme. Quand les capitaux permanents sont inférieurs à l'actif immobilisé, ce constat dénote un déséquilibre exprimant la nécessité de fonds propres supplémentaires ou assimilés (compte courant bloqué) pour éviter que les emplois permanents ne soient en partie financés par des ressources à court terme.

En effet, ce déséquilibre signifie que si l'entreprise devait acquitter immédiatement toutes ses dettes à court terme, elle n'y parviendrait pas. Sans être révélatrice d'un état de cessation des paiements (puisque toutes les dettes ne sont pas nécessairement exigibles), cette situation d'un FR négatif peut être perçue par les tiers comme préoccupante, si elle est chronique.

En pratique, l'essentiel est que la rotation de l'actif à court terme soit plus rapide que celle de son passif de même nature. Ainsi, la positivité du FR ne doit pas être une norme intégriste.

Le décalage entre la réalisation de ses stocks et le recouvrement des créances (clients + TVA) d'une part et le paiement des dettes d'exploitation (fournisseurs, salaires, charges sociales, TVA...) d'autre part, exprime le **besoin en fonds de roulement (BFR)** lequel correspond à la différence entre les emplois à court terme (hors trésorerie) et les dettes à court terme (ressources à court terme, hors découverts bancaires) soit :

$$BFR = (Stocks + Créances) - (Fournisseurs + Dettes courantes)$$

Exprimé autrement, il est égal à la différence entre le fonds de roulement (FR) et la trésorerie nette de l'entreprise (BFR = FR - trésorerie).

Il est dit « positif » lorsque apparaît un besoin de trésorerie dû notamment aux délais de paiement accordés aux clients et devant donc être compensés par des ressources propres (associés, banques ou fournisseurs). À l'inverse, un BFR négatif induit

une trésorerie excédentaire, comme dans les activités de commerce de détail, grande distribution ou tourisme où les créances sont recouvrées plus vite que les fournisseurs ne sont payés.

Pour simplifier

Pour favoriser la compréhension, un tableau simplifié de bas de bilan permet de mieux mesurer les différentes façons de calculer FR et BFR.

ACTIF (circulant)		K€	PASSIF (court terme)		K€
A	Stocks	300	E	Fournisseurs	170
B	Clients	250	F	Dettes fiscales et sociales	130
C	Autres créances	60			
<b>BFR=(A+B+C) - (E+F)</b>		<b>290</b>			
D	Disponibilités	40	G	Emprunts à moins d'un an	85
<b>Trésorerie nette (D-G)</b>		<b>(-45)</b>			

Le FR recouvre le montant net des ressources permanentes tandis que le BFR correspond à l'emploi net à court terme. La différence entre les deux (FR - BFR) détermine la **trésorerie nette (TN)** d'où les diverses formules :

$$BFR = FR - TN = 245 - (-45) = 290$$

$$FR = BFR + TN = [290 + (-45)] = 245$$

$$TN = FR - BFR = 245 - 290 = (-45)$$

