

Mergers & Acquisitions



Jacky Ouziel

Conseil expert financier

Ainsi qu'il a été dit plus haut dans ce dossier sur les Fusions & Acquisitions : "aucune fusion ne ressemble aux autres et on ne peut en aucun cas donner de formule magique".

Ce constat est encore plus patent dans la NetEconomie !

En effet, dans l'économie traditionnelle les pourparlers s'étendent généralement sur une période de l'ordre de 9 mois, (à l'exception des reprises d'entreprises en difficulté ou de transactions effectuées en data-room, c'est à dire dans un délai fort limité pour que divers acquéreurs remettent une offre ferme), délai classique correspondant aux différentes phases :

Approche et premiers entretiens

Collecte d'informations en vue d'une valorisation exogène,

Négociations au sens large (chose vendue : actions ou reprise de certains éléments d'actif, prix, garanties de Passif, clause éventuelle de *earn-out* -complément de prix sur exercice en cours ou/et objectif futur- période de transmission du relais, etc.),

Audits et rédaction d'acte (se déroulant de la lettre d'intention au memorandum),

Information préalable du Comité (central) d'entreprise (ou de groupe),

Transfert des titres.

Dans la NetEconomie tout va beaucoup plus vite. Ne dit-on pas d'ailleurs qu'une année Internet équivaut à une année de chien, soit 7 ans de vie humaine ?

Dès lors, on ne s'étonnera pas des éléments suivants :

1. Dès le Business Plan, pour les Start-up ayant fait le plein de carburant (nerf de la guerre) il est souvent prévu un développement rapide du Business Model à l'étranger. Dans la plupart des cas, un concept développé dans tel ou tel pays aura peu ou prou un modèle sensiblement proche ou identique dans un pays voisin (ex : Kelkoo avec son shop bot, système de comparaison de prix, lequel a acheté rapidement divers acteurs européens, de l'Espagne à la Suède).
2. Mener tambour battant cette Blitzkrieg. En effet, chaque acteur national possède deux à trois autres concurrents prêts à développer des offensives similaires. Il convient donc d'être rapide sans confondre vitesse et précipitation. Il faut savoir saisir toutes les opportunités de croissance externe plutôt que de perdre du temps à construire de scratch un "copier/collage spécial" dans une autre nation. Moyennant cette stratégie, les délais seront ainsi portés à 9 semaines, voire 9 jours au lieu des 9 mois habituels.

Rappelons que les Start-up n'ont pas d'historique et de ce fait les due diligence sont plus simples à effectuer.

3. Disposer de Conseils avertis qui trouveront la contrepartie et sauront aider aux ajustements culturels nécessaires. Il est essentiel de bien connaître les acteurs de l'Internet pour apprécier et jauger les autres Business Models afin d'apprécier les synergies et économie d'échelle, notamment en terme de Branding (indiquons que les es au lancement de nouvelles marques de Netfirms ont fait les régals des Web-agencies, lesquelles "ponctionnaient" directement et indirectement, voici peu encore (jusqu'en mai 2000) près de la moitié des fonds collectés, sur la base de 5 à 10 MFF par an/par pays pour le lancement de Start-up. Depuis, le partenariat plus pérenne et surtout moins budgétivore est préconisé). Le Consultant spécialisé (ils sont encore trop rares sous nos latitudes) pourra faire gagner un temps précieux aux dirigeants et à leurs actionnaires pour mener grâce au Web et à son Savoir-Faire l'ensemble des opérations décrites dans un laps de temps 'compressé'.

Le lecteur trouvera ci-après les récents deals (intervenues avant l'été 2000) dans l'Internet :

Les acquisitions

Société	Secteur	Acheteur	Date	% du capital	Montant	CA (est.99)	Banque conseil
Nomade	Annuaire	Liberty Surf	juin 99	100%	130 MF*	-	-
Alapage	Site marchand	France Télécom Interactive	20/10/99	100%	320 MF*	25 MF	-
Aucland	site d'enchères	Europ@web	sept 99	70%	115 MF	-	-
CiteWeb	Communauté virtuelle	Fortune City	17/11/99	100%	NC	-	-
Pictoris	Agence interactive	agency.com (Omnicom)	Janvier 00	100%	70 MF	24MF	
Page France	Communauté virtuelle	Spray France	Janvier 00	100%	NC	-	-
Caramail	e-mail gratuit	Spray France	Février 00	100%		10MF	
iBourse	Courtier en ligne	Bibop Carire	Février 00	100%	Harwanne, cède 51 % iBazar Group, 49 %. 700 millions de francs	NC	NC
Promodujour	Guide d'achat	Kelkoo	Février 00	100%		2,5 MF	
Club Internet	FAI	T-Online (Filiale Deutsche Telekom)	Février 00	99,9%	Entre 7 et 8 milliards de francs. (Lagardère obtient 6,5% de T-online)	-	

MERGERS & ACQUISITIONS DE LA "NET ÉCONOMIE"

CyberPress Publishing	Groupe de presse informatique	Liberty Surf	Mars 00	35%			
Paresco	Courtier en ligne	ComDirect, filiale Commerzbank	Mars 00	95%	-	-	
Id Multimédia	Web agency	Bourse Direct	Mars 00	100%	-	-	
Cdiscount	Vente de produits culturels	Casino	Mars 00	51%	NC	NC	NC
Marcopoly	Site marchand	Alapage	Mars 2000	NC	NC	35 MF (2000)	
DataTrader (Ohmydeal)	Marketing en ligne	Consodata	Avril 2000	50%	NC		
Shopgenie (Angl.)	Guide d'achats en ligne	Kelkoo	Avril 2000	100%	NC		
Librissimo	Vente de livre ancien	Alapage	Avril 2000	Majoritaire	NC	NC	
Cabestan	Prestataire e-mail	Consodata	Avril 2000	100%	NC	NC	
JeuxVideo	Guide sur les jeux	Gameloft	Avril 2000	NC	NC	NC	UBS Warburg
Chez.com (Ibazar)	Site de Communauté	Liberty Surf	Mai 2000	100 % pour les 4 sites en échange de 2,5 millions de titres Liberty Surf pour Ibazar	96,5 millions d'euros en mai	-	-
Francemail (Ibazar)	Email gratuit						
Ecila (Ibazar)	Moteur de recherche						
Carte.fr (Ibazar)	Envoi de carte par internet						
Copropriete	Copropriété d'habitation	Immostreet	Mai 2000	100%	NC	5 MF	-
Worldnet	Fournisseur d'accès	Kaptech	Mai 2000	100%	NC	NC	-
Hardware.fr	Guide sur les produits informatique	LDLC	Juin 2000	100%	18 MF	-	NC
Fidelinet	Fidélisation en ligne	Webmiles	Juin 2000	100%	NC	NC	NC
Toobo	Comparaison de prix	Groupe Liberty Surf	Juin 2000	100%	NC	NC	NC

Mcinema.com,	Site sur le cinema	Groupe Liberty Surf	Juin 2000	100%	NC	NC	NC
Cplanet.com	Site sur le cinema						
Lefestival.net,	Site sur le cinema						
Cinestore	Site dédié aux produits dérivés Cinema/TV	AlloCine	Août 2000	75%	-	15 MF en 1999 25 MF en 2000	NC
Degriftour	Voyagiste	Lasminute.com	Août 2000	100%	642 MF	500 MF (Volumes d'affaires)	NC
ActuMicro.com	Portail Informatique	Infosource	Août 2000	90%	-	-	NC
Reducmicro.com	Vente produits informatique	Tradorama	Septembre 2000	90%	10 MF *	-	NC
E-Coupon	Fidélisation en ligne	I-base	Septembre 2000	100%	25 MF	-	NC
00h00	Edition électronique	Gemstar	Septembre 2000	100%	-	-	NC
Jet Multimedia	Services Internet	9Telecom, filiale de Telecom Italia	Septembre 2000	100%	5 Mds de francs	-	NC

Les fusions

Société 1	Société 2	Date	Secteur	Commentaire	Modalités
Kelkoo	Dondecomprar (esp.)	Avril 2000	Commerce		Echange d'actions
Business Pace	Ubiquis	Avril 2000	BtoB	Le projet de fusion a été annulé au mois de juillet	Echange d'actions
Promoselect	Laventis	Avril 2000	Commerce		Echange d'actions
Audientia	Tableau de Bord	Juin 2000	Mesure d'audience		Le pôle "Référencement" de la société Tableau de Bord est cédé à Fenomen.net
Infonie (Infosources)	Belgacom Skynet (Belgacom)	Juin 2000	Fournisseur d'accès		Belgacom prend 69% du capital d'Infosources. Le boie

MERGERS & ACQUISITIONS DE LA "NET ÉCONOMIE"

					éditorial d'infosources baptisé IXO sera coté séparément
Self Trade	Direkt Anlage Bank (DAB)	Septembre 00	Courtier en ligne	Le projet de fusion valorisait Selftrade à 971 millions d'euros	Echange de 4 actions Self Trade contre une action DAB. Une nouvelle entité sera cotée à Paris

Source: JNet septembre 2000

On rappellera ci-dessous les bonnes pratiques à respecter dans les opérations de M&A de la "Net-économie":

1. Communiquer fréquemment en répétant seulement quelques grands messages tant à l'équipe de la Start-up (Star de demain ?) et à son actionnariat (Venture Capitalistes, Corporate Ventures, Business Angels), il faut essayer de se concentrer sur quelques messages clés.
2. Dire la vérité. Ne pas faire de promesses impossibles à tenir (Salaires, Stock-options, Revenus).
3. Agir rapidement. Diffuser par e-mail une information à toute l'entreprise, à un instant.
4. Parler mais également savoir écouter. Là encore, le web constitue un précieux mode in de la Start-up et des nouvelles entités en cours d'intégration.
5. Les dirigeants doivent être préparés (training presse, radio, TV indispensables) à une communication externe intense, tout en veillant à garder du a très souvent le sentiment d'être négligé, voire oublié au fur et à mesure des étapes de la croissance interne mais surtout externe.
6. Faire attention aux symboles. Lors d'un processus de grand changement tel qu'une fusion, les symboles sont importants. On a déjà évoqué le symbole clef du Branding.

Compte tenu que la Start-up vise rapidement l'IPO (introduction en bourse) sur une ou plusieurs places, il ne suffira pas de prendre une décision stratégique et financière pertinente et cohérente, mais il conviendra de convaincre ses actionnaires (actuels et futurs) que c'est une bonne décision. En cette période d'argent plus difficile à lever, les échanges de titres seront jugés préférables (ex : récent rapprochement Lycos Europe et Spray).

Conclusion

La vague actuelle des acquisitions et fusions (quelle que soit l'activité développée sur le web) correspond à une phase de concentration nécessaire. Elle paraît donc indispensable pour européeniser, voire internationaliser les divers Business Models.

Si l'année 99 a représenté une première vague record, avec le débarquement américain en Europe, en particulier, sur le marché britannique (proximité linguistique oblige), l'exercice 2000 fera encore exploser davantage ce record eu égard au besoin (en raison de difficulté Start-up) et à la nécessité (stratégique cette fois) de regroupements.

précédente, alors que la BCE s'est fixé un objectif de 4,5 %.

Contenir l'inflation sans casser la croissance

La BCE ne peut pas rester sans réaction devant cette inflation importée qui risque de créer un climat inflationniste dans la zone euro. Il convient toutefois de ne pas tuer la croissance de la zone euro. Même si la BCE n'a pas pour objectif premier de favoriser cette dernière, un tour de vis monétaire trop fort, en affaiblissant la reprise économique, affaiblirait de nouveau l'inflation importée que la hausse des taux était censée combattre. Le relèvement des

CHRONIQUE DES TAUX

taux opéré le 31 août pourrait s'avérer contre productif, dans la mesure où il pourrait freiner la , de ce fait, contribuer un peu plus à déprimer l'euro.

Vers plus de transparence de la BCE

La faiblesse actuelle de l'euro n'est pas due au fait que la BCE n'a pas relevé ses taux, au contraire. On observe actuellement une certaine déconnexion entre les t L'euro ne répond plus aux variations de taux d'intérêt. Le resserrement monétaire, qui a le mérite de diminuer le différentiel de taux entre les États-Unis et la zone euro ne devrait guère faire évoluer le ro à un niveau plus conforme avec la santé de l'économie européenne. La hausse des taux a en effet peu de chances de constituer un facteur de soutien pour l'euro. Face à cette fébrilité presque intrinsèque de la devise européenne, il faut tenter d'améliorer les autorités monétaires européennes. Cela passe notamment par plus de transparence de la part de la BCE, qui devrait s'engager à publier les comptes rendus de ces réunions, ce qu'elle s'est toujours

Au-delà des facteurs économiques, la chute de l'euro semble plus que jamais d'ordre politique. L'euro « monnaie unique des 11 États différents » souffre d'un manque total de cohésion chez les dirigeants européens. Les déclarations du chancelier allemand Schröder selon lesquelles un euro faible était favorable aux exportations allemandes, de même que le lancement début septembre d'une importante campagne anti-euro au Royaume-Uni, conjugué aux craintes sur une victoire du « non » au référendum danois, le 28 septembre, sur l'adhésion à l'euro, créent un climat particulièrement pesant dans les salles de marché. L'euro pourrait même aller tester la barre de 0,80 dollar en cas d'une

Pour la BCE, toute la question est de montrer qu'elle s'inquiète un peu, mais sans s'affoler, de l'évolution des prix, tout en restant lisible. C'est le seul moyen pour bâtir sa crédibilité face à la Fed à qui tout réussit aujourd'hui. Il est indéniable que l'euro est une monnaie dont les données fondamentales justifient une valeur supérieure à celle observée sur le marché des changes. Peu à peu, les marchés devraient lui donner une valeur supérieure. Le rebond de l'euro dépend avant tout de la crédibilité de l'Institut d'émission européen.

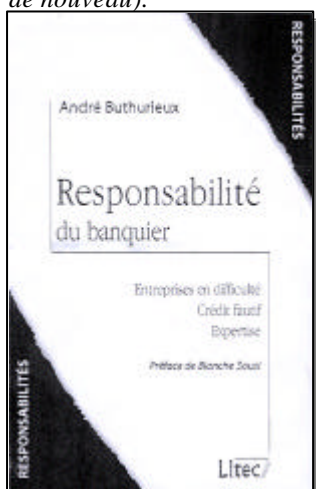
Les solutions pour sortir de cette crise monétaire ne sont pas nombreuses. D'une part, la politique de hausse des taux de la BCE a montré ces limites. De même, l'arme d'une intervention directe sur le marché des changes paraît tout aussi peu probable. La BCE pourra difficilement inverser la tendance baissière sans une aide extérieure, notamment de la part de la Fed et de la Banque du Japon. Quoi que fasse la BCE, l'euro reste coincé entre la très bonne conjoncture américaine et une incompréhension permanente entre les marchés et la BCE. On attend du conseil Ecofin qui se tient à Versailles du 8 au 10 septembre une clarification entre les gouvernements. Les récentes évolutions de la monnaie unique sont liées aux difficultés d'expression survenues ces derniers jours. Les ministres des finances des Onze doivent unir leur voix pour défendre l'euro. Un message fort est nécessaire pour au moins enrayer cette spirale baissière dans laquelle la devise européenne est enfermée.

Chronique bibliographique

Sous la Direction de Fabrice DION

Responsabilité du banquier - André Buthurieux. Litec, 1999, 230 p., 199 F.

(Erratum: la chronique présentée dans le n° 125 ne correspondait pas au titre de l'ouvrage, la voici de nouveau).



La responsabilité du banquier constitue un thème classique de la littérature juridique spécialisée. Il est vrai que le banquier occupe une situation paradoxale car il peut être amené à conseiller une entreprise tout en ne devant pas intervenir dans sa gestion. De même, il doit éviter de lui prêter sans discernement, alors que le prêt constitue une de ses sources d'enrichissement. Le banquier est également l'un des partenaires les mieux informés de la situation de l'entreprise, mais il lui arrive aussi d'être entraîné dans la faillite d'un de ses clients. Le banquier est donc dans une situation instable où les maîtres mots sont le risque, la confiance..... et la responsabilité. Caractériser la responsabilité du banquier implique de connaître avec précision dans quels hypothèses cette responsabilité peut être engagée. L'auteur rappelle ainsi, les informations dont dispose le banquier et les cas de difficultés de l'entreprise. Il détaille ensuite les situations litigieuses de soutien abusif de crédit, de complicité de banqueroute, de rupture brutale de crédit, mais aussi les moyens de défense du banquier. Compte tenu de son expérience riche et diversifiée, l'auteur développe la situation particulière de l'expert judiciaire et du juge. Il ressort de l'ouvrage l'importance des aspects humains en cette matière si technique, car le banquier, avant d'être une personne morale, est avant tout un être humain capable de réussite, mais également en proie au doute et à l'erreur.

F. D.

Le surendettement des ménages - Danielle Khayat. PUF. Collection Que sais-je ? N°3471, 2000, 127 p.

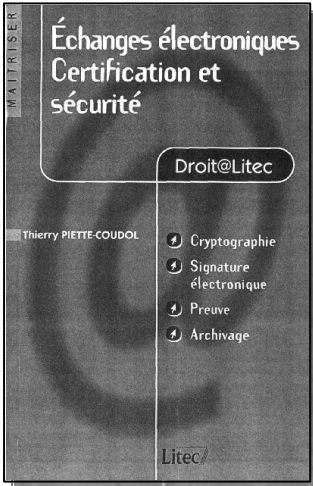


Le surendettement des ménages est une constante de la vie économique. Cependant, ce "phénomène de masse" que nous présente l'auteur, magistrat de formation, s'accompagne d'une remise en cause des ordres non seulement économique mais aussi politique et sociaux: d'où la nécessité de se doter d'un appareil juridique efficace capable d'atténuer les conséquences à la fois individuelles et collectives liées à un niveau d'endettement excessif. Sous l'effet conjugué de la montée du chômage, de la désinflation et de la fin de l'encadrement du crédit, l'appel massif à l'emprunt s'est en effet traduit par l'augmentation des difficultés de remboursement pour les particuliers dans tous les pays développés. L'auteur se propose ainsi dans un premier temps d'analyser très clairement les solutions nationales à la montée du surendettement dans une optique de droit comparé. Puis, dans un deuxième temps, elle étudie précisément la manière dont les dernières lois de 1995 et 1998 tentent de mettre en

oeuvre le traitement du surendettement en droit français. *David-Pascal DION*

Les contrats du commerce électronique - Michel Vivant. Litec. Collection Droit, 1999, 196 p., 189 FF.

Échanges électroniques - Certifications et sécurité - Thierry Piette-Coudol. Litec. Collection Droit, 2000, 237 p., 179 FF.

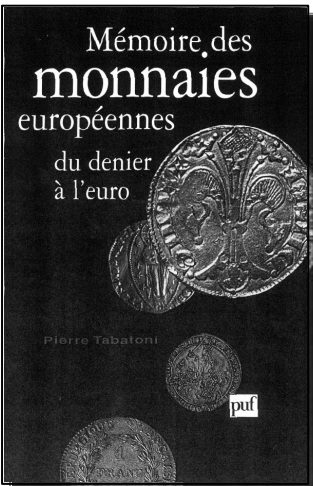


L'actualité éditoriale autour de la nouvelle économie et du commerce électronique est excessivement abondante, d'où l'intérêt de pouvoir bénéficier de deux ouvrages clairs permettant de faire le point sur la question. Litec, la librairie de la Cour de cassation, est de toute évidence en pointe sur ces sujets. Les nouvelles technologies de l'information vont, par le biais d'Internet - au travers des écrans d'ordinateurs ou de téléphones portables - continuer de contribuer massivement au développement du commerce électronique. Toutefois, les règles de l'ancienne économie sont mises à mal par le -national de la nouvelle économie. Ce nouveau marché s'accompagne de nouvelles règles, auxquelles la fronde libertaire n'apporte que des réponses partielles. Afin d'établir la confiance propice au développement de ce nouvel environnement, il est nécessaire d'établir un cadre juridique efficace garantissant le fonctionnement du système. Chacun des deux auteurs contribue ainsi à préciser l'environnement législatif qu'il s'agisse du droit des

contrats ou de la sécurité des transactions, en recourant à une analyse détaillée et à des cas pratiques. Mais surtout, ils font oeuvre de précurseurs en posant les jalons d'un Internet parven

David-Pascal DION

Mémoire des monnaies européennes du denier à l'euro - Pierre Tabatoni, PUF, 1999, 287 p., 198 FF.



La dimension symbolique de la monnaie occupe dans l'inconscient collectif des peuples européens une place prépondérante. En effet, qu'il s'agisse de l'écu ou de l'euro, de la monnaie fiduciaire ou scripturale, de la monnaie rattachée aux métaux précieux ou purement électronique, les plus grands penseurs n'ont cessé de s'interroger sur sa nature, sa valeur, conduisant aux plus vives controverses et aux plus radicaux bouleversements tant dans les sphères économiques que politiques et sociales. La monnaie devant garantir la prospérité économique, la stabilité politique et la justice sociale. Afin de se ns incessantes qui constituent un perpétuel défi à nos sociétés, l'ouvrage de Pierre Tabatoni, professeur et membre de l'Institut, constitue un exposé passionnant de l'histoire des monnaies européennes de Charlemagne à la BCE. L'auteur nous permet de suivre le développement sur plus d'un millénaire des systèmes et des politiques monétaires ayant conduit à l'instauration d'une unité monétaire dont les fluctuations actuelles rappellent la

difficulté historique de gérer la monnaie.

David-Pascal DION

CYBEL

Éditions CYBELWORLD

Éditions du CFES : Le CD-ROM



Ce CD-ROM présente différentes éditions du Centre Français d'Éducation pour la santé : baromètres santé de 1992 à 1996, des extraits de la Revue "Santé" ainsi qu'un ouvrage sur la prévention des accidents domestiques.

La version 1.0 de ce CD-ROM est disponible en septembre 98 pour PC / Windows®

Prix de souscription 950 F T.T.C.
(TVA à 20,6%)

CD-ROM La Revue DÉFENSE



Revue trimestrielle éditée par l'Union des associations d'auditeurs de l'Institut des hautes études de défense nationale

La version 1.0 de ce CD-ROM sera disponible pour PC / Windows®

Prix de souscription : 950 F T.T.C.
(TVA à 20,6%)

CD-ROM Direction & Gestion



DIRECTION & GESTION est une revue qui véhicule la pensée managériale française et européenne.

La version 1.0 de ce CD-ROM est disponible pour PC / Windows®
Prix : 2 000 F H.T. (TVA à 20,6%)

CD-ROM La Revue du Financier



Ce CD-ROM présente différentes éditions du Centre Français d'Éducation pour la santé : baromètres santé de 1992 à 1996, des extraits de la Revue "Santé" ainsi qu'un ouvrage sur la prévention des accidents domestiques.

La version 1.0 de ce CD-ROM est disponible pour PC / Windows®
Prix : 2 000 F H.T. (TVA à 20,6%)

Les 100 technologies clés



Ce CD-ROM permet d'étudier les technologies clés pour l'industrie française à l'horizon 2000-2005, identifiées par plus de 200 experts et soutenues par le ministère de l'Industrie

La version 1.0 de ce CD-ROM est disponible pour PC / Windows®
Prix franco : 380 F T.T.C. (TVA à 20,6%)

Suite logicielle STRAT-EXPERT

Suite logicielle d'analyse stratégique qui permet la simulation du positionnement de l'activité d'une société et de ses concurrents, ainsi que l'analyse conjointe du management des cinq ressources.

La version 1.0 de ce CD-ROM est disponible pour PC / Windows® - 8 Mo de RAM
Prix TTC : - Apprentissage de l'analyse stratégique 5607,90 F
- Benchmarking (CD 1 et 2) 11639,40 F -
Reengineering 17125,20 F (CD 1, 2, 3)

et rapprochement d'entreprises

-acquisition

CHRONIQUE BIBLIOGRAPHIQUE

La Revue du Financier

Directeur de la publication, Thierry VAGNE
Chargée de communication, Véronique de MONTGRAND

Composition : CYBEL

Abonnement 1 an (5 numéros)

France: 950 F T.T.C.

Etranger : 1 250 F T.T.C.

Rédaction, abonnements, publicité :

CYBEL

9/11, Avenue Franklin D. Roosevelt - 75008 Paris

Tél. : 01 42 56 25 97 - Fax : 01 42 25 95 37

E mail : revue.du.financier@cybel.fr

Web : www.cvbel.fr

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'in

laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

CYBEL Dépôt légal 3^{ème} trimestre 2000

9/11 av Franklin D. Roosevelt Imprimé en France par Patrick BUISSON

75008 PARIS 11, square de Savoie - 17000 LA ROCHELLE

PdG : Gérard CHEVALIER N° d'inscription à la Commission Paritaire : n° 615



CYBEL
leader du e-learning

c'est s'enrichir de connaissances constituées en réseau et se positionner sur les compétences du futur.

C'est simple : il suffit sur votre ordinateur d'accéder au portail www.cybel.fr et de vous inscrire dans la communauté de votre choix (30 communautés actuellement disponibles), *c'est gratuit*.

Une fois inscrit, vous accéder gratuitement pendant une année aux différents thèmes qui vous intéressent professionnellement, *c'est utile*.

Se constituer, grâce au réseau, un portefeuille de relations et avoir la bonne information au bon moment, vous permet de vous valoriser et de repérer des possibilités nouvelles de développement et de partage, pour vous-même et votre entreprise, *c'est rapide*.



La Communauté virtuelle "REVUE DU FINANCIER" vous offre, outre son espace de discussion et sa liste de membres par domaine, des liens thématiques vers des portails financiers, son espace communication d'entreprise et des nouvelles financières (français et anglais) mises à jour quotidiennement.

cybel.fr

CHRONIQUE BIBLIOGRAPHIQUE