

#15

Juillet - Aout 2012

Finyear

News & events for Financial Executives

W W W . F I N Y E E R . C O M



GUY BILLOUT

Edito

FY'12 : CFO PREMIUM EVENT VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

OCTOBER 16TH - PARIS

FY'12 Premium Event est l'évènement de l'année 2012 réservé aux Directeurs Financiers.

Les conférenciers sont des économistes, des cadres financiers, des consultants et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'12 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

Le nombre des places est limité et l'inscription obligatoire.

Plus de renseignements sur www.fy.pe

FY'12 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe



Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

Profitez de l'été avec Finyear...

Finyear vous offre 3 supports pour l'été et un grand évènement pour cet automne.

1. Le quotidien Finyear sur votre mobile (iPhone, Android, Windows mobile, smartphones, etc...) : Retrouvez toutes les applications sur www.finyear.com/mobile et restez en contact avec les expertises et les meilleures pratiques tout l'été.

2. Le magazine mensuel digital Finyear (50 à 80 pages par n°) : Retrouvez les 14 numéros en archives sur www.finyear.com/magazine, de quoi occuper vos longues journées...

3. Des livres blancs gratuits et sélectionnés pour vous :

- Panorama du BFR clients par Sidetrade
- Dématérialiser la Gouvernance d'Entreprise, par Rémy Mahoudeaux, DG de RemSyx
- Banques : Les 5 bonnes raisons d'automatiser vos processus
- Facturation et workflow
- Elargissement et amélioration de la capture de documents à l'échelle d'une institution financière
- Optimisation des processus financiers dans Oracle
- Les 10 principales raisons d'automatiser vos processus de comptabilité fournisseurs
- Reconnaissance intelligente et meilleures pratiques en matière de capture automatisée des factures fournisseurs

Téléchargez les livres blancs de votre choix : www.finyear.com/CFO-Whitepapers_r249.html

4. FY'12 : l'évènement de l'automne dédié aux CFOs et cadres financiers www.finyear.com/fy12

Finyear et toute son équipe vous souhaite un bel été et vous retrouve le 27 août pour le quotidien et le 18 septembre pour le magazine mensuel.

Finyear

1ère année - Finyear, supplément mensuel digital
n° de publication ISN 2114-5369
Supplément gratuit ne peut être vendu
Téléchargement libre
via www.finyear.com/magazine

Couverture réalisée
par l'illustrateur Guy Billout
www.guybillout.com

Editeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
Tél : 04 50 77 32 32
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
[news\[at\]finyear.com](mailto:news[at]finyear.com)

Mise en page :
Pierre Leloup

Publicité :
Finyear
[publicite\[at\]finyear.com](mailto:publicite[at]finyear.com)

Les noms cités dans ce supplément mensuel sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. L'auteur du supplément mensuel décline toute responsabilité pouvant provenir de l'usage des données ou programmes figurant dans ce site. Les droits d'auteur du supplément mensuel sont réservés pour Finyear. Il est donc protégé par les lois internationales sur le droit d'auteur et la protection de la propriété intellectuelle. Il est strictement interdit de le reproduire, dans sa forme ou son contenu, totalement ou partiellement, sans un accord écrit du responsable éditorial. La loi du 11 Mars 1957, n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 4, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa premier de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Supplément mensuel Finyear
Tous droits réservés 2011 - 2012

Sommaire

02 FY'12 | Publicité

03 EDITO

Finance & Gestion

>6-22

06 & 07 BFR-TM | On ne peut améliorer que ce qui est mesurable

08 & 09 CNCC-BDO | 46% des CFOs estiment que leur rôle est de plus en plus stratégique

10 & 11 FINYEAR | CFO, manager et information de pilotage

12 GENPACT | The CFO as a Business Partner

13 RHF&C | Difficile de recruter pour près de 74% des DAF en France

14, 15 & 16 DE WAAL | CFOs : the race is on toward HPO so get into it... quickly!

17, 18 & 19 IASB | The imprecise world of accounting

21 & 22 SUNGARD | Ten IT Trends Created by the Approaching SEPA Deadline

Risque & Crédit Client

>23

23 INTRUM | La multiplication des défauts des paiements accentue la crise des liquidités en Europe

Capital & Investissement

>24-25

24 & 25 CREDIT SUISSE | Suisse : la crise de l'euro laisse des traces

26 & 27 PWC | M&A : les groupes français privilégient l'Europe

Trésorerie & Cash

>28-36

28, 29 & 30 PRIMEVIEW | L'Europe entre dans l'ère japonaise

31 CORPORATE LINX | Publicité

32 & 33 HYXANCE | L'orage gronde...

34, 35 & 36 LA FRANÇAISE AM | La dette (allemande) et l'Europe : une longue et « drôle » d'Histoire

Gouvernance, Risque & Conformité

>37-43

37 & 38 STERWEN | 5 stratégies d'échec et 5 bonnes pratiques pour mettre en place une stratégie RSE

40, 41, 42 & 43 JAULENT Patrick | Manager les risques dans un nouveau monde

Finance & IT

>44-51

44 QUAL'NET | Quand la GED et le BPM deviennent accessibles à tous

45 PRIMOBX | Dématérialisation : les 4 questions fondamentales

46 & 47 FORTINET | Un "Programme d'Austérité" dans la Gestion de la Sécurité Informatique est-il nécessaire?

48 & 49 SCC | Le BYOD : vers une évolution du phénomène

50 EUCLYDE | La nécessaire maîtrise des flux énergétiques

51 CALINDA | La convergence croissante entre les RSE et les Intranet

Paroles & Ecrits

>52

52 SOPIXI | Un autre modèle économique : le don...

Et tout le reste est littérature...

>53

53 Thierry Charles | Le cornet à dés

Parisian Gentleman

>54-55

54 & 55 Parisian Gentleman | Trop de sel gâte la soupe...

Loisirs & Tendances

>56-59

56 & 57 HEXAGLOBE | Le second screen ou comment moderniser nos programmes TV

58 & 59 FAMOUS HOTELS | The Most Famous Hotels in the World

4^{ème} de Couverture

60 FY'12 | Publicité

La Française AM : 1 mois = 1 dessin...

L'état de santé d'un citoyen serait-il directement corrélé à celui de son pays ? C'est ce que l'on pourrait en effet penser en observant la Grèce qui peine à trouver un représentant pour le sommet européen de ce week-end (nouveau premier ministre bloqué pour hospitalisation et démission de son ministre des finances fraîchement nommé pour raison de santé) !

Plus sérieusement, les tensions continuent de s'accumuler en zone Euro et les nouvelles marquantes de ce mois de juin n'auront guère eu d'impact positif sur les marchés (élections législatives grecques, prolongement de l'opération « twist » par la FED, assouplissement des critères d'éligibilité pour les actifs reçus en garantie par la BCE...).

Dans cet environnement tendu, la question du juste niveau des taux obligataires allemands reste ouverte. Il est indéniable que les taux allemands servent de valeur refuge depuis de nombreux trimestres, maintenant les tensions récurrentes que subit la zone Euro n'impliqueront-elles pas des efforts toujours plus importants de la part de l'Allemagne ? Si tel devait être le cas, nul doute que ces efforts finiraient par entacher le profil de « safe heaven » du pays et conduirait les taux allemands à la hausse.

Un problème peut ainsi se poser aujourd'hui pour des portefeuilles obligataires qui affichent des niveaux de plus-values latentes confortables : comment protéger ces dernières sans pour autant les matérialiser ?

La Française AM peut apporter une solution efficace avec le fonds LFP Protectaux (ISIN FR0010107953).

LFP Protectaux est un fonds obligataire géré avec une sensibilité négative permanente. Actuellement la sensibilité pilotée est de -9.5 via des contrats à terme sur le Bund et la structure du portefeuille est la suivante :

- 88% de prise en pension 1 mois avec comme contrepartie la Société Générale sur des lignes d'Etat français actuellement à environ Eonia -26 bp (possibilité de les dénouer quotidiennement),
- 9% d'OPCVM monétaire (LFP, AVIVA),
- 3% de liquidité.

Le fonds a ainsi pour objectif de profiter de la hausse des taux longs allemands ou de faciliter le pilotage des plus-values latentes d'un portefeuille obligataire détenu en « buy&hold ». L'encours s'élève à 115 M€.

par David MARTIN, Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions à La Française AM

JUIN 2012 : QUEL REPRESENTANT GREC AU SOMMET EUROPEEN ?...



On ne peut améliorer que ce qui est mesurable

Cédric Pierru - BFR Tools Management



Aujourd'hui, l'amélioration du BFR est devenu un enjeu prioritaire pour nombre d'entreprises. Avant d'entamer toute action, chacun cherche à identifier ses leviers potentiels d'amélioration.

Nous sommes allés à la rencontre de Cédric Pierru, en charge du pôle conseil de BFR TM, premier dispositif européen exclusivement dédié à l'amélioration du BFR et à la réduction de coûts.

BFR TM a élaboré un diagnostic normalisé et certifié du BFR afin de proposer un constat précis de tous les leviers d'amélioration du BFR et de la génération de cash.

Pourquoi un Diagnostic Normalisé du BFR ?

D'abord parce que le BFR est un thème porteur. Cela fait plus de 15 ans que nous accompagnons les entreprises pour la réduction de leur BFR et nous avons pu constater que l'engouement pour ce type de service ne se dément pas, bien au contraire. L'attention portée sur le BFR s'accroît ces dernières années, en raison notamment

d'une raréfaction du crédit et d'une frilosité des banques, mais aussi et surtout parce que les entreprises ont intégré que l'appréciation et l'évaluation de la performance d'une entreprise passent par la croissance du chiffre d'affaires, de la marge mais aussi du cash.

Ensuite parce que l'offre de conseil existante ne répondait que partiellement aux attentes des entreprises. Ces dernières ont acquis une certaine maturité dans ce domaine : la plupart des entreprises a déjà mené au moins un projet d'amélioration de son BFR et la connaissance théorique des leviers d'amélioration est plus ou moins partagée. Ces entreprises sont intéressées par une analyse indépendante de leur performance BFR leur permettant d'évaluer rapidement les potentiels de génération de cash qui n'ont pas encore été explorés. Or l'offre existante de conseil n'est pas complètement adaptée à cette demande : si ces dernières années le nombre d'acteurs proposant des améliorations du BFR a considérablement augmenté, chacune de ces offres reste profondément ancrée dans l'expertise historique du cabinet en question, et ne répond donc que partiellement à la demande du marché. Ainsi un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion de crise se focalisera mécaniquement sur les actions court terme, un cabinet de type Audit va se concentrer sur la partie des cycles clients et fournisseurs qu'il maîtrise et rencontrera des problèmes d'indépendance, un cabinet supply chain sera naturellement plus à l'aise sur l'analyse fine du cycle de production, etc..., sans parler des acteurs, de plus en plus nombreux qui ne considèrent le diagnostic BFR que comme un moyen de vendre leur solution technologique.

Cette demande pour un diagnostic indépendant couvrant l'ensemble des composantes BFR (notamment la

gestion des stocks) est portée par les fonds d'investissements comme par les entreprises, qui apprécient par ailleurs une restitution normalisée favorisant la lecture et l'appropriation par le Management. Enfin, la normalisation du Diagnostic du BFR permet de faciliter la consolidation des performances BFR sur l'ensemble d'un portefeuille de participations clients ou sur un ensemble de filiales ou de centres de profits.

L'ensemble de ces réflexions nous a naturellement mené vers la création de BFR TM et du Diagnostic Normalisé du BFR.

Quels bénéfices peut-on attendre d'un diagnostic et plus généralement d'un projet d'amélioration du BFR ?

Notre Diagnostic Normalisé du BFR répond à trois interrogations légitimes de l'actionnaire ou du management à savoir :

- Combien de cash est inutilement immobilisé dans mes cycles d'exploitations ?
- Quand ce cash pourra-t-il être disponible ?
- Quels leviers pour générer ce cash ?

A ces réponses, nous associons un plan d'actions et de mise en œuvre pour libérer concrètement cet excédent de BFR.

En terme de potentiel de réduction, nous estimons, sur la base de notre expérience (nous avons accompagné plus de 100 entreprises ces dernières années), que toutes les entreprises peuvent à minima générer en cash, l'équivalent de 3 % à 8 % de leur chiffre d'affaires. C'est évidemment une approche statistique que le Diagnostic Normalisé du BFR doit justement préciser.

Quelles sont les plus grandes difficultés d'un diagnostic BFR ?

Elles sont nombreuses, mais il ne peut pas y avoir d'amélioration du BFR si il n'y a pas une volonté politique du dirigeant et/ou du Comité de Direction.

Contrairement à ce qui est souvent dit, un projet d'amélioration du BFR réussi n'est pas qu'un projet «financier», mais avant tout un projet d'entreprise qui doit fédérer l'ensemble des acteurs des cycles BFR. Un diagnostic réussi est un diagnostic qui prend en compte deux dimensions :

- La dimension métier, soit la capacité à définir les évolutions des processus BFR nécessaire en tenant compte voire en s'appuyant sur les pratiques du secteur et des géographies où l'entreprise opère. A titre d'exemple les solutions pour la réduction du BFR seront différentes pour une entreprise vendant des produits frais à la grande distribution et pour une entreprise travaillant sur des contrats long terme avec des cycles de production pouvant dépasser l'année.

- La dimension humaine, soit le contexte socio-technique propre à l'entreprise consultée : maturité de la culture cash, système de valeurs et facteurs de motivation, structure hiérarchique et relations de pouvoirs existantes, fonctionnalités et usages du système d'informations ainsi que la capacité à faire évoluer l'organisation

C'est pour cela que nos équipes réalisant le Diagnostic Normalisé du BFR se caractérisent par une expérience forte (plus de 10 ans) à la fois dans la mise en œuvre de programmes d'amélioration du BFR et dans le métier de l'entreprise partenaire.

Comment intervenez-vous pour la mise en œuvre ?

Nous remettons et commentons notre Diagnostic Normalisé du BFR au Management de l'entreprise et lui présentons le plan d'actions. Notre philosophie est d'inviter le Top Management à s'approprier la mise en œuvre. Cette démarche de responsabilisation est motivée par deux raisons :

- La première est que l'amélioration du BFR est d'abord et avant tout un enjeu culturel

- Nous estimons par ailleurs qu'une mise en œuvre uniquement portée par des consultants externes ne permet pas de réaliser l'ensemble des potentiels de cash ni de rendre cette performance totalement pérenne

Nous acceptons d'intervenir sur certains points précis de la mise en œuvre mais uniquement sur demande du Top Management et en appui d'une équipe projet interne en charge de la mise en œuvre effective des leviers d'amélioration du BFR identifiés.

Avec cette approche, nous avons pu constater que non seulement les potentiels de génération de cash étaient pleinement réalisés, mais que cela permettait également de développer un état d'esprit positif d'excellence opérationnelle et d'amélioration continue des processus BFR, qui faisait émerger de nouveaux leviers, souvent particulièrement innovants et s'appuyant sur les caractéristiques propres à l'entreprise et au secteur où elle intervient.

Générez du cash et réduisez vos coûts !



70 solutions
2700 collaborateurs experts du BFR et du cash

www.bfr-tm.com

46% des CFOs estiment que leur rôle est de plus en plus stratégique



Commissaires aux Comptes. La création du Congrès des DAF nous donne l'occasion de progresser encore mieux dans nos actions réciproques. »

Un rôle de plus en plus stratégique au sein des organisations

Ils estiment avant tout participer à la stratégie à mettre en œuvre au sein de l'entreprise. « Aujourd'hui, dans une économie internationale, face à une crise financière devenue économique, le DAF ne se contente plus de piloter le contrôle de gestion ou la trésorerie, il intervient sur des chantiers stratégiques et ses responsabilités se sont accrues. De technicien, le DAF est devenu un navigateur pragmatique qui participe au comité de direction de l'entreprise et de plus en plus souvent au conseil d'administration », souligne Michel LEGER, Président du Directoire de BDO en France et membre du Board européen de BDO.

Ils considèrent qu'un « bon » DAF se caractérise d'abord par ses qualités d'ouverture (communicant 67%, informé 64% et ouvert 61%), puis par ses qualités de gestion (60%), et moins par son tempérament entrepreneurial (entreprenant 39%, visionnaire 37% et innovant 31%).

69% des DAF sont membres d'un Comité de Direction et 31% siègent même à un Conseil d'Administration. Au final, 75% des DAF exercent l'une ou l'autre de ces responsabilités tandis qu'un tiers d'entre eux cumule les deux statuts.

Ce rôle clé de la direction financière fait de la fonction un poste intéressant pour 98% des répondants, qui

conseilleraient même à un jeune d'entreprendre une carrière similaire (94%) ! 52% envisagent une progression hiérarchique dans les 5 ans tandis que 18% se voient créer ou reprendre une entreprise sur la même période.

Inquiets du contexte économique, mais confiants pour leur entreprise

Si une grande majorité (88%) considère que le contexte économique actuel est défavorable aux entreprises en France, plus particulièrement en ce qui concerne les entreprises de plus de 200 salariés (91% à 94%) mais moins pour les entreprises de 50 salariés (80%), 47% estiment les perspectives à 12 mois favorables à leur entreprise.

Banque publique d'investissement, mesures en faveur des PME et de l'emploi en France, soutien aux nouvelles technologies, plus de la moitié des répondants (53%) juge favorablement les propositions de François Hollande en direction des PME.

Les principaux chantiers pour l'année à venir

La réduction des coûts, l'amélioration de la productivité et la satisfaction clients sont les principaux leviers sur lesquels près de la moitié des DAF mise pour les 12 prochains mois. A contrario, la croissance externe, la diversification produits ou géographiques ne sont pas des sujets prioritaires. La consolidation des acquis est donc la priorité au détriment du développement.

Maîtrise de la trésorerie (85% de satisfaction), amélioration de l'information financière (84%), gestion du haut de bilan et des financements (82%) sont les sujets sur lesquels les DAF

se considèrent performants. Ils sont beaucoup plus insatisfaits en matière de RSE (45%), nouveaux usages numériques (45%) et dématérialisation (55%).

Pour les accompagner dans leurs différents chantiers, ils accordent principalement leur confiance aux métiers du chiffre, commissaires aux comptes en tête (87%), devant les autres prestataires de service professionnels. « Je me félicite de ce résultat qui montre combien nous avons su adapter nos interventions aux besoins des entreprises de toutes tailles » précise Claude CAZES, Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Méthodologie & échantillon

Repères méthodologiques : Questionnaire quantitatif réalisé en ligne du 11 juin 2012 au 21 juin 2012 auprès de décideurs financiers en activité dans une entreprise implantée sur le territoire français. Au final : 303 répondants éligibles, dont 69% de Décideurs ou Responsables Administratifs et Financiers :

- Président / Directeur Général : 7%
- Directeur Administratif et Financier: 55%
- Responsable Administratif et Financier: 14%
- Directeur ou Responsable du Contrôle de gestion: 9%
- Directeur ou Responsable Trésorier et Financement: 2%
- Directeur ou Responsable Audit ou Contrôle Interne: 2%
- Directeur Comptable / Chef Comptable: 10%

Conditions de diffusion de l'étude

: Il convient de mentionner dans un encart que le Baromètre a été réalisé par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et BDO à l'occasion du Congrès des DAF 2012 et de préciser la méthodologie, la taille de l'échantillon et les dates de recueil des données.

A propos de LA COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES :

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), créée en 2005, a pour objet le bon exercice de la profession, sa surveillance ainsi que la défense de l'indépendance de ses membres. La CNCC regroupe les 33 Compagnies Régionales des Commissaires aux Comptes représentant au total 14 500 Commissaires aux Comptes exerçant en France. Plus d'infos sur www.cncc.fr

A propos de BDO :

BDO, 5ème réseau mondial d'audit et de conseil, est présent dans 135 pays et regroupe près de 48 000 personnes. BDO France a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 69 millions d'euros et regroupe aujourd'hui plus de 750 collaborateurs et 71 associés qui accompagnent aussi bien des TPE, PME, que des ETI et des grands groupes en audit, expertise comptable et conseil. Plus d'infos sur www.bdo.fr

Retrouvez l'étude (19 questions-réponses) ci-dessous.

<http://www.finyear.com/attachment/356850/>

Qui sont les CFOs-DAF ? Quelles sont leurs préoccupations actuelles ? Quel rôle entendent-ils occuper au sein de l'entreprise ? Et quels sont les enjeux de leur profession pour les années à venir ?

A l'occasion de la première édition du Congrès des DAF, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et le cabinet BDO ont souhaité donner la parole à plus de 300 Directeurs Administratifs et Financiers afin de mieux comprendre leur perception de la fonction DAF et plus globalement leur façon d'appréhender une économie en pleine mutation...

Qui sont les DAF ?

Les fonctions de DAF sont très majoritairement occupées par des hommes (79% en moyenne, voire 85% dans les entreprises de 1000 salariés et plus),

généralement de formations « très » supérieures (74% issus de bac+5, 3ème cycle ou grandes écoles) et le plus souvent âgés de 40 ans au moins (80%).

Poste devenu clé au sein des entreprises, la direction financière est généralement pilotée par une personne d'expérience, 44% des répondants ayant entre 40 et 49 ans et 36% plus de 50 ans.

Le renforcement de la direction financière au sein des entreprises nécessite également la présence d'une équipe. Un tiers des répondants dirige une équipe de 1 à 5 personnes, un autre tiers dirige une équipe de 6 à 20 collaborateurs. Les équipes dépassant les 50 salariés sont beaucoup plus rares (12%).

« DAF et Commissaires aux Comptes sont à l'évidence des acteurs qui doivent mieux communiquer, précise Claude CAZES, Président de la Compagnie Nationale des

CFO, manager et information de pilotage

Dans les entreprises le besoin d'information de pilotage va bien au-delà des chiffres ; l'échange d'informations qualitatives est un vrai processus avec un enjeu fort. Étrangement, personne ne semble s'en occuper. Quelles sont réellement les pratiques ? Combien coutent-elles ? Les outils informatiques « 2.0 » ont-ils changé la donne ?

System nous livre ici les résultats de la première enquête consacrée aux managers d'un secteur emblématique, l'industrie automobile.

LA PROBLEMATIQUE

Les grandes entreprises des secteurs technologiques ne manquent pas d'outils pour optimiser le pilotage de leurs activités. Pourtant, sur le terrain, difficile de trouver un manager qui ne se plaigne pas de couler chaque semaine sous une masse d'information. Dans ces conditions comment distinguer l'information de pilotage, cette part d'information indispensable à la prise de décision ? Quels problèmes cela génère-t-il, pour quels coûts ? Quelles sont les solutions ?

Ces questions relèvent traditionnellement du domaine de l'Informatique Décisionnelle (Business Intelligence ou BI). De fait, nombre d'études y sont consacrées, mais sous un angle essentiellement quantitatif, c'est-à-dire l'exploitation des données présentes dans le système d'information. Or cela ne représente qu'une partie de l'information de pilotage

utile aux managers. Il y a certes des indicateurs bruts, mais aussi des éléments qualitatifs : problèmes, états d'avancement, demandes, analyses, faits marquants, etc. C'est donc en envisageant l'information de pilotage au sens large que cette investigation a été lancée.

LES PRINCIPAUX RESULTATS

Des organisations complexes: la circulation de l'information de pilotage s'en ressent

Tel l'influx nerveux, l'information de pilotage doit circuler efficacement dans l'entreprise. Mais la complexité observée des organisations engendre détours, impasses, goulots d'étranglement, qui sont autant de freins à une circulation fluide.

Les moyens pour obtenir l'information de pilotage : finalement très classiques, et une part très faible pour le «2.0»

Dans un secteur sous pression et doté d'un outillage informatique omniprésent, on pouvait supposer que les outils de nouvelle génération seraient des acteurs importants dans le cadre de notre étude. Il semble que non. Les moyens d'échange restent traditionnels (tableaux de bord, rapports écrits, réunions, et machine à café). Quant aux outils collaboratifs ou «communautaires», en effet ils sont souvent présents, mais leur utilisation dans ce domaine reste minoritaire.

2,5 heures chaque semaine à produire et exploiter le reporting

Ce temps significatif moyen consacré

par les managers au reporting (tableaux de bord, comptes rendus d'activités, rapports de synthèse, etc.) peut paraître surprenant, car finalement beaucoup moins visible, identifiable, que le temps passé en réunions périodiques de pilotage. Au total c'est souvent plus d'une journée par semaine qui dépend directement de la disponibilité d'une information de pilotage fiable et pertinente.

Sentiment d'urgence permanent et overdose d'information

Ces 2 problèmes arrivent en tête des souffrances des managers, comme l'explique un Directeur Projet constructeur : « Aujourd'hui, on perd de l'information, on n'arrive plus à trier, à voir les ordres de priorité ou les urgences. »

Une certaine résignation des managers face à ces problèmes

Pour autant, ces difficultés semblent vécues comme une fatalité dont on ne peut se plaindre. Les managers n'ont pas connaissance d'autres solutions, et ne voient personne en chercher pour eux. Alors on s'adapte, souvent au prix de solutions de contournement artisanales.

L'information de pilotage : une problématique diffuse

Il s'agit d'une problématique large, qui couvre plusieurs domaines sans dépendre d'un en particulier : le management, la communication, les processus métier, l'informatique. Le résultat est que, comme le résume un responsable technique, « personne n'est dédié à cette tâche ». Au final « chacun se crée ses outils en fonction

de ses besoins », participant ainsi au cloisonnement des services.

PERSPECTIVES

Cette étude donne un aperçu des coûts importants associés à la production et l'utilisation de l'information de pilotage. Mais comme pour la Qualité, il est souvent plus pertinent de parler du coût de la non-qualité : combien coûte une alerte perdue dans le bruit ambiant ?

Il y a là un gisement de productivité largement sous-exploité. Mais on l'a vu, il faut d'abord que cette problématique trouve un responsable clair dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Il faut ensuite éviter de tomber dans les pièges de l'excès du pilotage par les chiffres, ou de la solution informatique toute puissante mais pas assez opérationnelle.

Des solutions existent, qui ont été validées par exemple à Airbus ou Thales.

informatiques qui prévalent habituellement. Au final c'est une information de pilotage pertinente qui irrigue l'organisation : les managers gagnent en visibilité et l'efficacité collective est renforcée.

Laurent Leloup



L'approche choisie, bâtie autour de la solution informatique Beam-Report, repose sur la définition d'un cadre global de reporting apte à fédérer l'ensemble des acteurs d'une organisation :

- promouvoir un langage commun de reporting
- rationaliser la circulation d'information
- éliminer les tâches sans valeur ajoutée

La mise en place d'un langage commun managérial, compréhensible et utile à tous, devient l'enjeu principal, loin devant les problématiques technico-

The CFO as a Business Partner

By Shantanu Ghosh



In the post-recession world, the role of the CFO has fundamentally changed. Once a custodian of corporate assets and financial information, the CFO has become a core business steward helping organizations measure and focus on the right indicators of performance, thereby helping them grow and be profitable in volatile and uncertain times—all while dealing with varying market and economic conditions in both developed and developing economies. Such a demanding and complicated mandate necessitates organizations break through traditional functional silos and focus on end-to-end value chains so both efficiency and effectiveness can be optimized. Ideally, the CFO is the individual who can make this happen and is indeed increasingly playing that role in the top performing organizations in the world.

As noted in the CIMA 2011 report, "From Efficiency to Effectiveness: Transforming the Finance Delivery Mix," higher performance is tied directly to both the increasing role of finance in management support and the degree to which the finance organization functions effectively in this role. The successful CFO must understand how these opportunities can be maximized and work in tandem to best serve the organization.

Creating an interconnected enterprise through enhanced transparency and fostering organizational flexibility are the keys to competitiveness and growth. Transparency is required regarding revenue, costs, capital intensity and risk and how these factors are better understood through management metrics such as customer satisfaction, inventory, value at risk, DSO and marketing effectiveness. As CFOs increasingly take the lead in pushing their organizations beyond operational silos into management support and performance management, they will face challenges that must be met in order to promote and implement efficient practices that drive business results. Doing so successfully will cause a ripple effect of value creation throughout the organization.

However, meeting these challenges is far easier said than done. The sheer size of today's global organizations, fueled by increasingly complex and interconnected processes, can be seemingly impossible for one executive to optimize no matter how intelligent and experienced he or she may be. The amount of responsibilities held by a CFO leaves little time to take advantage of every best practice and to research and utilize non-proprietary knowledge to best serve his or her corporation's needs.

To be successful, the finance organization of the future must maximize all the tools, delivery models and resources available to deliver value to the rest of the organization. Those tools include analytics, IT tools, hybrid global delivery models and a host of solutions designed to facilitate collaboration among functions for maximum output. As CFOs are unable to devote the time necessary to manage every solution, the need for specialized knowledge and skills is greater than ever. To aid clients, I see firsthand the level of expertise required to evaluate and implement these projects is growing exponentially and these capabilities come from years of working closely with a diverse set of organizations to achieve their business objectives.

I am able to best serve global organizations through a deep understanding of the challenges facing them, which I have developed by both running everyday end-to-end processes and interacting with CFOs and finance practitioners daily in a "virtual captive" model—all to drive improvements and innovation in their processes. Through a "solution exchange" platform, I have the privilege to engage professionals from all over the world to collectively brainstorm and solve for enterprise process challenges.

This knowledge and experience allows me to objectively view each business process within the interconnected system of some of the largest, most complex businesses in the world. One inefficient and ineffective process can drag down an otherwise optimized system. However, thinking only in terms of singular processes will never allow organizations to meet and exceed their business objectives. As today's progressive CFO is facing challenges unique to both the position and today's economy, the knowledge of outside experts with a breadth of diverse experience is needed to ensure both granular and macro business systems are addressed.

This experience is ultimately utilized to help leading corporations transform their business processes, lower costs and greatly increase revenue. To that end, we are instituting a series of monthly discussions in Business Finance on topics of timely interest. Each month, we will discuss what we consider a key topic surrounding this transformative role played by CFOs, including how to protect profit in volatile times, optimizing sales and marketing effectiveness, managing risk profitably and finally, best practices for creating a flexible, globalized finance organization.

Shantanu Ghosh is senior vice president for practices, solutions and transitions at Genpact, a global business process and technology management firm.

www.genpact.com

Difficile de recruter pour près de 74% des DAF en France

Alors que 84,5% des Directeurs/Responsables Administratifs et Financiers français (DAF/RAF) se disent préoccupés par le départ de leurs meilleurs collaborateurs en 2012, le recrutement de ces professionnels semble toujours aussi complexe. Le spécialiste du recrutement Robert Half Finance & Comptabilité a interrogé 200 DAF/RAF en charge du recrutement pour leur service pour en savoir plus et faire le point sur les profils les plus recherchés.*

Un recrutement complexe pour 73,5% des managers financiers interrogés

Cette nouvelle enquête menée par Robert Half Finance & Comptabilité révèle qu'une majorité de DAF et RAF estime qu'il est difficile de recruter un professionnel de la finance et comptabilité. Il s'agit d'un processus assez difficile d'après 57,5% d'entre eux, voire même très difficile pour 16%. Seuls 21% n'y voient pas de réelles difficultés.

Bruno Fadda, Associate Director de Robert Half International France observe : « Les entreprises restent extrêmement sélectives. Les candidats doivent correspondre en tout point à leurs attentes. »

Cadres financiers : 44% des recrutements s'échelonnent entre 7 et plus de 12 semaines !

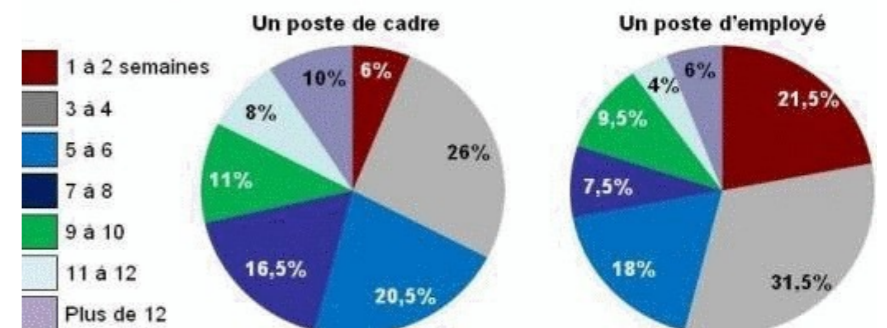
Sur un marché du recrutement à nouveau en tension, 1/3 professionnels (32%) de la finance et de la comptabilité se recruteraient en moyenne en 4 semaines maximum sur le territoire français. Dans 6% des cas, le processus est plus que rapide : 1 à 2 semaines !

37% des recrutements s'effectuent entre 5 et 8 semaines

Pour le dernier tiers (29%), le processus s'allonge considérablement. Pour 10% de ces recrutements, il faut même un délai supérieur à 12 semaines ! Soit plus de trois mois pour sélectionner et embaucher un nouvel expert en

finance d'entreprise.

En moyenne, combien de semaines le processus d'embauche au sein de votre service financier et comptable nécessite-t-il habituellement pour...?



Employés en finance et comptabilité : 53% des recrutements se réalisent en 4 semaines, quasi 35% prennent entre 5 à 10 semaines !

71% des recrutements d'employés en finance d'entreprise s'effectuent sur une période allant de 1 à 6 semaines. Dans 31,5% des cas, il est question de 3-4 semaines, 5-6 pour 18% des recrutements et 1 à 2 semaines pas plus pour 21,5% de ces embauches.

Un délai plus long (de 7 à 12 semaines) s'applique aussi pour les employés (de façon moindre toutefois), à savoir : 7,5% des recrutements nécessitent un délai de 7 à 8 semaines, 9,5% entre 9 et 10 semaines, 4% se déroulent sur 11 à 12 semaines. Enfin, le recrutement dépasse 12 semaines (!) dans 6% des cas.

Valérie Sablé, Associate Director de Robert Half Finance & Comptabilité commente : « Les processus décisionnels impliquant un nombre croissant d'intervenants restent particulièrement longs au risque de perdre des candidats, y compris pour les missions en intérim. »

Zoom sur les domaines où les recrutements sont les plus difficiles actuellement

Par ordre de difficulté, les domaines où les responsables peinent le plus à recruter en France sont :

1. la finance : 32%
2. l'audit : 17%
3. quasi ex-aequo la comptabilité : 16,5%
4. le contrôle de gestion : 14%
5. la conformité/compliance : 9,5%

L'étude de rémunérations 2012-2013 Finance & Comptabilité de Robert Half sera disponible courant septembre.

* A propos de cette enquête
Ces résultats émanent de l'enquête menée par Robert Half en janvier et février 2012 auprès de 200 DAF et RAF auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises.

Groupe Robert Half

CFOs : the race is on toward HPO so get into it... quickly!

By André de Waal



new strategic actions. I also gave a vision of the future of the financial function, as depicted in Exhibit 1.

In 2006 I published a Dutch book titled *The Financial Manager of the 21st Century*. In the introduction of that book I wrote that the nature of the job of financial managers was changing. Where previously they focused on the efficiency of the financial function, financial managers and CFOs now had to devote their attention to making this function as effective as possible by increasingly dedicating themselves to supporting the organisation in its strive to achieve the strategic objectives. Cost reductions were still important but revenue growth and delivering added value were now the main aims. This meant that financial managers had to execute multiple, sometimes conflicting tasks: restore the trust of society in the organisation, guard the profitability of the organisation, make further growth and creation of shareholder value possible, and do more with less. Financial managers no longer were just responsible for the quality of data but also for realizing these new goals. As a reaction, financial managers have had to professionalize rapidly, from being scorekeepers to becoming business partners for management, from being mainly involved in the registration and reporting of data to being leading persons in the business and economical evaluation of that data and setting

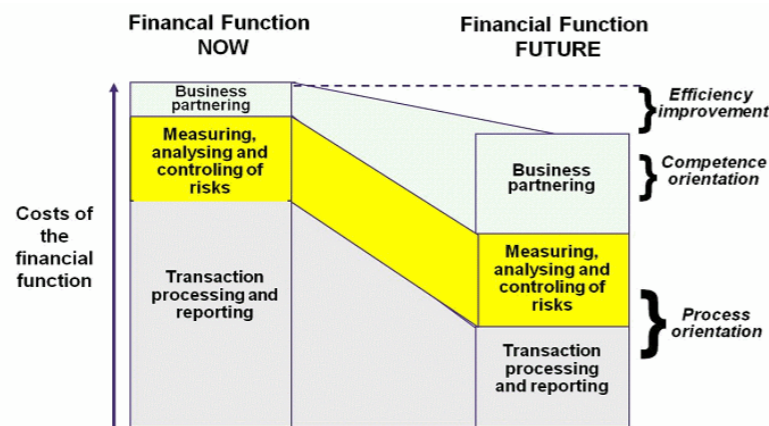


Exhibit 1: The Financial Function of the future

For me, and many other experts, it was evident that the emphasis in the activities of the Financial Function would shift from transaction processing to business partnering, and that this would be for less costs. As Exhibit 1 shows, I predicted that the time financial managers would spend on the traditional financial activities would decrease through increased automation of these activities. This would make it possible for financial managers to spend the majority of their time on the analysis of data and sparring and having (strategic) discussion with line management. This would be the result of a development that had been going on for a long period of time, namely the shift in attention of the Financial Function from pure financial administration to financial control to finally business control.

What is the current situation, six years after I wrote the book? Recently I found the following schematic in a Dutch financial magazine, as depicted in Exhibit 2.

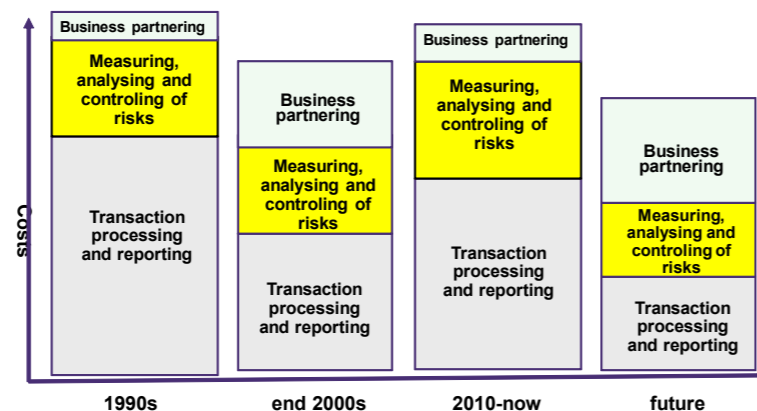


Exhibit 2: Evolution of the Financial Function

It is remarkable to see the similarities between Exhibit 1 and Exhibit 2, with the difference that it seems the Financial Function is back in the same place as twenty years ago. The reasons for this? The financial scandals, the resulting new legislation (SOX, Basel III) and the credit and financial crises have forced the Financial Function to turn its priorities back to making the primary financial processes more reliable and implementing risk management systems. This has taken so much time that the development of financial managers into business partners has stalled and that they are stuck on the tactical level of measuring, analyzing and controlling of risks. This explains why in the financial literature there still can be found many articles on the need for more added value from the Financial Function and financial managers. Basically, nothing seems to have changed these past decades. Is this bad? After all, it is of crucial importance that the financial foundation of the organisation is strong enough to carry the whole organisational structure, isn't it?

Well, yes it is a problem because the world hasn't stopped. If we look at just a number of developments going on (continuous low growth in the Western world, increasing competition from the other parts of the world, pressure on margins, limited space for investments, customers becoming more demanding and more proactive, crumbling reputations and decreasing brand worth) than it becomes clear the business environment is not getting any easier. This explains the strong interest in the high performance organisation (HPO). After all, an HPO – defined as an organisation that achieves financial and non-financial results that are exceedingly better than those of its peer group over a period of time of five years or more, by focusing in a disciplined way on that what really matters to the organisation – achieves higher client satisfaction and loyalty, employee loyalty, better quality of products and services, and higher revenue and profits than its competitors. Recent research shows which factors make up an HPO (see sidebar).

When we study organisations that are making a successful transition to HPO, we notice that there is always at least one person in the company who is the advocate of HPO. This person is the champion of HPO and makes colleagues enthusiastic for the outlook of the organisation becoming world-class. It is a person who never gives up, effortlessly deals with obstacles, has great resilience and shows perse-

The HPO Framework

Based on a review of 290 academic and management publications in the area of high performance and excellence, the characteristics of high performance were identified. These were put in a questionnaire that was distributed worldwide. Approximately 3,200 respondents from 1475 organisations in 50 countries filled in this questionnaire in which they indicated how their organisation scored on these characteristics and performed against their peer groups. Subsequent statistical analysis of the collected data showed that there are 35 characteristics that have a direct positive relation with competitive performance. These characteristics always appear in five groups, the so-called HPO factors. When an organisation scores higher on these five HPO factors than its peer group, the organisation also surpasses its peers financially and non-financially.

The first and foremost HPO factor is the quality of management of the organisation. In an HPO, managers at all organisational levels maintain trust relationships with employees. They work with integrity and are a role model to others: they are honest and sincere, show commitment, enthusiasm and respect, have a strong set of ethics and standards, are credible and consistent, maintain a sense of vulnerability and are not self-complacent. They are decisive, action-focused decision-makers. The second HPO factor is openness & action orientation. In an HPO, management demonstrates that it values the opinions of employees by having frequent dialogues with them and involving them in all important business and organisational processes. HPO management allows experiments and mistakes by seeing these as opportunities to learn. In this respect, management welcomes and stimulates change by continuously striving for renewal. The third HPO factor is long-term orientation. In an HPO, long-term gain is far more important than short-term profit. An HPO continuously strives to enhance customer value creation by learning what customers want, understanding their values, and being responsive to them. In addition, an HPO maintains good long-term relationships with all stakeholders by networking broadly, taking an interest in and

giving back to society, and creating mutual, beneficial opportunities and win-win relationships. The fourth HPO factor is continuous improvement & renewal. An HPO adopts a unique strategy that will set the organisation apart by developing many new alternatives to compensate for dying strategies. After that, an HPO continuously simplifies, improves and aligns all its processes to improve its ability to respond to events efficiently and effectively and to eliminate unnecessary procedures, work, and information overload. The fifth and final HPO factor is employee quality. An HPO makes sure it assembles a diverse and complementary workforce and recruits people with maximum flexibility to help detect problems in business processes and incite creativity in solving them. An HPO also continuously works on the development of its workforce by training staff to be both resilient and flexible, letting them learn from others by going into partnerships with suppliers and customers, and inspiring them to improve their skills so they can accomplish extraordinary results.

An organisation can determine its HPO status by conducting an HPO Diagnosis. During this diagnosis managers and employees fill in the HPO Questionnaire, in which they indicate how well the organisation performs on the 35 characteristics, on a scale of 1 (very bad) to 10 (excellent). Thereupon the average scores on the five HPO factors are calculated and put into a graph. From this graph it can be seen whether the organisation is already an HPO (which means a score of at least 8.5 on all HPO factors) and which HPO factors show a dip in the graph and therefore have to be improved. During a workshop with management and employees the results of the HPO Diagnosis and the HPO graph are discussed and an action agenda, with actions to improve the HPO scores, is drafted. In the next one to two years, the organisation then has to work dedicatedly on these actions in order to improve its HPO scores and its competitive performance. Research over the last five years into organisations that have used the HPO Framework to diagnose and subsequently improve themselves has shown that those organisations that achieve higher HP scores indeed achieve better financial and non-financial results. This makes the HPO Framework the only scientifically validated improvement technique.

CFOs : the race is on toward HPO so get into it... quickly!

verance, and finds great satisfaction in seeing the organisation and colleagues grow. This person normally has such a position in the company that resources and time from people can be commanded for working on the transition to HPO, and people can be held accountable for their promises to work on HPO. The big question is of course: who should be this spider in the HPO web?

A logical candidate is the chief financial officer (CFO) who is part of the management team and is in a position to achieve meaningful change. In addition, all information that flows in the organisation comes together in the financial department, so the CFO has a good view on the status of the company and knows where swift action is needed or where improvements are warranted. The CFO also moves freely in the company, regularly visiting organisational units to conduct periodic evaluation and review meetings and thus talking to many people. Therefore, acceptance of a leading role in the HPO transition by the CFO should not encounter much resistance in the organisation. Moreover, the CFO is already busy with many issues that are of importance for an HPO, as Exhibit 3 shows.






| HPO factor | HPO Characteristics | Role of the CFO |
|---|---|---|
|  MANAGEMENT QUALITY | Integrity, fast decision-making and action-taking, result oriented. | Integrity is on the top of every CFO's list. In addition, the Financial Function now already provides the information needed for these activities. |
|  EMPLOYEE QUALITY | Flexible and resilient, good cooperation with internal and external parties | The CFO normally keeps updated with professional literature and often follows additional courses to keep up with developments. |
|  CONTINUOUS IMPROVEMENT & RENEWAL | Unique strategy, process improvement | The CFO is already involved in the strategy process and often has a leading role in process measurement and improvement. |
|  OPENNESS & ACTION ORIENTATION | Sharing knowledge, involvement of people | The CFO sees all organisational units and thus can foster knowledge sharing. The CFO also undertakes projects in which people of all units are involved actively. |
|  LONG-TERM ORIENTATION | Customer is always no. 1, excellent relations with stakeholders | The Financial Function provides the information needed for these activities. |

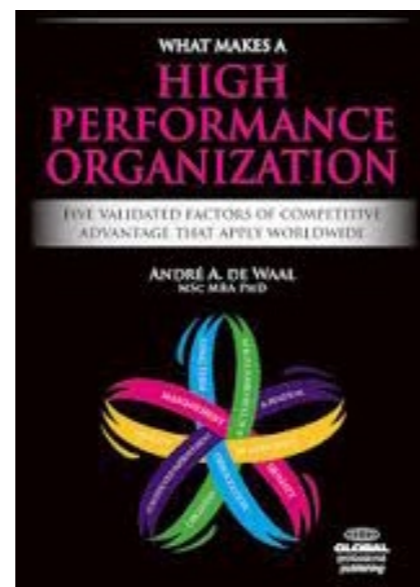
Exhibit 3: The CFO and the HPO Framework

But to obtain the position of the spider in the HPO web CFOs have to free themselves as quickly as possible from the 'tyranny of transactions'. They have to work in a focused and dedicated manner on reducing the time spent on transaction processing and reporting and risk management, by continuing automation and financial education of line management. In the mean time,

the reliability of the management reporting should be in order by now so no more time has to be spent on that. If the above succeeds, CFOs will get their hands free to start working on the helping the organisation make the transition to HPO. The beauty of this is that the more the organisation becomes HPO the higher the quality of its processes and the better its results will become anyway, which in turn will give CFOs the opportunity to spend even more time on the transition. But speed is of the essence because there are plenty of competitors for the spider position. Think of HRM managers who have noticed that many of the HPO characteristics have to do with people and thus see HPO as their natural domain. Or what about operational managers who have a direct interest in turning their organisational unit into HPO departments? These competitors will not be hesitant to try to take the leading role toward HPO. In short: the race is on and CFOs have to get into that as quickly as possible!

André de Waal MSC MBA PhD is academic director of the HPO Center, the Netherlands, and associate professor HPO of the de Maastricht School of Management, the Netherlands. His new book is titled What Makes a High Performance Organisation, Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide (Global Professional Publishing, 2012).

André can be reached via www.whatmakesahighperforman- ceorganization.com



The imprecise world of accounting

On 20 June 2012 Hans Hoogervorst, Chairman of the IASB, addressed the International Association for Accounting Education & Research (IAAER) conference in Amsterdam.



Accounting should be the most straightforward of topics for policymakers to deal with. Accounting is mainly about describing the past—to reflect faithfully what has already happened. This should be dull business, better left to 'bean-counters'. Surely counting beans cannot cause too many problems?

Yet, over the years, many securities regulators have told me of their surprise upon finding out that accounting policy is one of the most difficult and controversial topics to deal with. It is the same around the world. Just ask the Japanese FSA, the US SEC or the European Commission.

So, why is it that accounting is the source of such heated debates? Of course, there are many reasons why this is the case. Sir David Tweedie, my predecessor as Chairman of the IASB, used to say that it was the job of accounting to keep capitalism honest.

It is no wonder that accounting standard setters come under so much pressure! Some business models can thrive off a lack of transparency. Just think of the pre-crisis Special Purpose Vehicles in the banking industry.

There is second reason why accounting can be so controversial, and that is the inescapable judgement and subjectivity of accounting methods. Put simply, there is a lot to disagree about.

When I became Chairman of the IASB in July last year, I knew enough about accounting to know that I was not entering a world that was governed by the iron rules of science. I knew that Accounting has the same problems as its sibling Economics: you need maths to exercise it, but you should not count on outcomes with mathematical precision. In short, I did not have naive expectations of accounting. Or so I thought.

One year later, however, now that I

am well ahead on a steep learning curve, I must admit that I may have been a bit naïve after all. Let me give you a couple of examples that served to open my eyes.

First of all, I was struck by the multitude of measurement techniques that both IFRSs and US GAAP prescribe, from historic cost, through value-in-use, to fair value and many shades in between. In all, our standards employ about 20 variants based on historic cost or current value. Because the differences between these techniques are often small, the significance of this apparently large number should not be over dramatised.

Still, the multitude of measurement techniques indicates that accounting standard-setters often struggle to find a clear answer to the question of how an asset or liability should be valued.

It is also remarkable that our standards can cause one and the same asset to have two different measurement outcomes, depending on the business model according to which it is held. For example, a debt security has to be measured at market value when it is held for trading purposes, but it is reported at historic cost if it is held to maturity. In this case, the business model approach certainly provides a plausible answer. Still, some may find it counterintuitive that a government bond that is held to maturity would be valued at a higher price than the same bond held in a trading portfolio, where it may be subject to a discount. In the exact sciences, such a dual outcome would certainly not be acceptable.

One of the biggest measurement dilemmas relates to intangible assets. We know that they are there. While the value of Facebook's tangible

The imprecise world of accounting

the Conceptual Framework and by tackling thorny issues such as measurement, performance indicators, OCI and recycling.

While I am not so naïve to think that a new Conceptual Framework will solve all our problems, I think it can serve to give us firmer ground under our feet. Even if precise answers are not always available, a completed Conceptual Framework should give us more guidance on the recognition of assets and liabilities, measurement techniques and performance indicators.

Pragmatism. If we know that there is not always a precise answer to every question, our work needs to be grounded in pragmatism and common sense. As Keynes said, it is better to be roughly right than to be precisely wrong. We should avoid trying to get companies to achieve precision without accuracy.

Pragmatism also means we need to look very carefully at any possible undesirable use of our standards. Whenever we are confronted with a high degree of uncertainty, we should act with great caution. I just gave the example of intangible assets. We know they are there, but measurement is a big problem. If our standards were to provide too much room for recognition of intangible assets, the potential for mistakes or abuse would be immense.

In such circumstances, it is better for our standards to require more qualitative reporting than pseudo-exact quantitative reporting.

By the way, people always tell us we should not set our standards from an anti-abuse perspective. I think that is nonsense. If we see ample scope for abuse in a standard, we had better do something about it. There are

sufficient temptations and incentives for creative accounting as it is.

Pragmatism is important, but it should not be confused with opportunism. That is why we need Persistence, too. In the face of the pressures we are continually facing, persistence is an important quality for standard setters. Accounting standard setting should be sensitive to legitimate business concerns, but should also be firm and independent in the face of special interests. Many times, doomsayers have predicted their business would come to an end as a result of our standards. Just as often, the industry in question miraculously seemed able to survive our rules very well indeed. We always need to listen, but we have to take decisions, too.

For the IASB to persist on a steady course, it would be hugely beneficial if the investor's view was heard more loudly and clearly than currently is the case. While investors are our prime audience, their voice is too often drowned out by vociferous business interests. In the coming years, we are determined to further invest our relationship with investors, to ensure we get more balanced feedback on our proposals than currently is the case. We are especially

interested in strengthening our relations with what I would like to call our "end-users".

With this term I refer to true investors, in the sense that they actually own assets, such as institutional investors. The support of the investor community will make it easier for us to stay our course.

So it is with principles, pragmatism and persistence that the IASB will take on its new agenda. We should use the coming years to strengthen the underlying principles of our work. We should improve the significance

of the quantitative outcome of our standards where possible. Where this is impossible, we should make this clear and put more emphasis on qualitative information.

This is all much easier said than done, but my Board looks forward to taking up this challenge with our highly motivated staff. Whatever the coming years may bring: a period of calm they will not be.

Hans Hoogervorst (born 19 April 1956 in Haarlem) is a Dutch political and business figure. He is chairman of the International Accounting Standards Board.

Source: International Accounting Standards Board

Ten IT Trends Created by the Approaching SEPA Deadline

With the legally-binding SEPA (Single Euro Payments Area) implementation deadline now set as February 1, 2014, SunGard and Sentinial have identified ten IT trends that can help corporate treasurers understand the impact of SEPA and how a comprehensive solution can help them reduce banking fees, lower processing costs, and increase automation.

"We expect to see rapid adoption of SEPA among large, pan-European corporations. Adopting consolidated credit transfers and direct debit schemes across the eurozone can help pan-European corporations realize cost savings. With the legally-binding implementation deadline set, large corporations need to get budgets in place and start projects now in order to have sufficient time to address any unforeseen issues," said Andrew Owens, senior vice president of enterprise payments at SunGard's AvantGard business unit.

The ten IT trends created by the SEPA deadline of February 1, 2014, are:

1. The legally-binding deadline is forcing corporations with eurozone operations to act now, with the realization that an inability to collect monies from customers across the eurozone may threaten

future revenue and negatively impact customer relationships.

2. Few corporations currently have mandate management systems that can verify whether a valid debit agreement is in place between the customer and corporation, a key SEPA requirement.

3. The adoption of SEPA schemes for direct debits could be an unexpectedly large project for many corporations due to the many variables involved with implementing and integrating a SEPA solution with a variety of back-office accounting and CRM systems.

4. Some corporations have not adequately budgeted for SEPA projects due to a lack of understanding about the complexity of implementing a solution. As a result, these corporations may be challenged to complete their projects by the approaching deadline.

5. Migrating existing customer records to the IBAN standard and maintaining consistency in CRM systems for both back office and customer-facing activities will be challenging due to the sheer number of records and the need to keep systems integrated.

6. With their massive CRM and ERP

databases, large creditors could be particularly challenged to migrate and maintain SEPA-compliant mandate information.

7. Treasurers want solutions that manage all aspects of SEPA mandates, not only to check, update and delete mandates but also to supply mandate management data every time they want to collect.

8. Corporations are starting to realize that SEPA can make it easier to do business across the eurozone by simplifying and consolidating collections and payments processes.

9. Relative to current processes spread across multiple countries, a single direct debits scheme can help decrease IT costs by requiring only one solution instance, one infrastructure, and fewer support resources.

10. Processing euro transactions through a small number of cash management banks can help provide better cash management, while the use of standard ISO 20022 messages can simplify automated reconciliation.

To help corporate treasurers address these trends, SunGard has added SEPA direct debit capabilities to the

Ten IT Trends Created by the Approaching SEPA Deadline

AvantGard Trax payments solution. This new SEPA capability was developed in cooperation with Sentenial, a specialist provider of SEPA direct debit solutions for banks and corporates across Europe. It adds to existing SEPA credit transfers functionality and will help corporations meet the legally-binding SEPA deadline of February 1, 2014. The new functionality can help centralize direct debit and payment processes across the eurozone, which can help reduce banking fees, lower processing costs, and increase automation.

"Banks, businesses, and public authorities will have to invest heavily between 2012 and 2014 to upgrade software, revise internal procedures and migrate both customers and suppliers from national payment schemes to SEPA," said Leo Lipis, associate analyst at CEB TowerGroup. "Corporate treasurers have long desired a pan-European standard for corporate-to-bank communication, and providers have responded by offering solutions that meet this new business need."

Sean Fitzgerald, chief executive officer, Sentenial, said, "The move to combine SunGard's AvantGard with Sentenial's award-winning Origix Corporate is reflective of the increased industry demand for solutions that completely address the SEPA end-date challenge."

About Sentenial

Sentenial is a specialist provider of SEPA solutions for banks and corporates across Europe, currently working with a number of strategic partners to deliver an exceptional SEPA Direct Debit solution. With recognised expertise and a comprehensive SEPA offering, Sentenial is the trusted choice of leading European banks and corporate customers. Sentenial's award-winning solutions remove the complexity of the new Direct Debit Schemes - making SEPA simple. For more information, visit www.sentenial.com.

About SunGard's AvantGard

The AvantGard solution suite includes credit risk modeling, collections management, treasury risk analysis, cash management, payments system integration, and payments execution delivered directly to corporations or via banking partners. AvantGard solutions help consolidate data from multiple in-house systems, drive workflow and provide connectivity to a broad range of trading partners including banks, SWIFT, credit data providers, FX platforms, money markets, and market data. The technology is supported by a full range of services, including managed cloud services, treasury operations management, SWIFT administration, managed bank connectivity, bank on-boarding, and vendor enrollment, and is delivered by a team of domain experts. For

more information, visit www.sungard.com/avantgard.

About SunGard

SunGard is one of the world's leading software and technology services companies. SunGard has more than 17,000 employees and serves approximately 25,000 customers in more than 70 countries. SunGard provides software and processing solutions for financial services, education and the public sector. SunGard also provides disaster recovery services, managed IT services, information availability consulting services and business continuity management software. With annual revenue of about \$4.5 billion, SunGard is the largest privately held software and services company and was ranked 480 on the Fortune 500. Look for us wherever the mission is critical. For more information, please visit www.sungard.com

La multiplication des défauts des paiements accentue la crise des liquidités en Europe

L'enquête EPI 2012 confirme le clivage de l'Europe entre les pays de l'Europe du Nord solides, qui résistent aux difficultés économiques, et ceux du Sud qui s'enfoncent chaque jour un peu plus dans le marasme économique.*

Avec une hausse de 4 % des créances passées en perte, soit un montant record de 340 milliards d'euros (contre 312 milliards en 2011), les entreprises européennes se retrouvent cette année encore dans une situation économique tendue. Le taux de perte sur créances irrécouvrables représente désormais 2,8 % du montant des créances totales.

L'augmentation des retards de paiement dus à la crise multiplie les craintes de faillites pour de nombreuses entreprises européennes. 57 % d'entre elles affirment ainsi avoir des problèmes de liquidités dus aux délais de paiement toujours trop longs ; c'est 10 % de plus que l'année dernière.

Ce sont les PME, pourtant moteurs de croissance et employeurs de 2 travailleurs sur 3 qui sont les plus concernées.

De plus en plus de disparités entre le Nord et le Sud

Si en Allemagne, dans les pays nordiques ou en Suisse le climat des affaires s'améliore, ce n'est pas le cas des pays du sud qui, eux, sont asphyxiés par la crise internationale. Dans la foulée de la Grèce, on voit bien que l'Espagne, l'Italie, ou le Portugal, peinent à trouver des solutions pour améliorer leur situation. En Grèce, le taux de pertes a bondi de 4,9 % à 5,9 %. Cela signifie que, pour 20 € de ventes, plus de 1 € est passé en pertes. Les délais pour les transactions interentreprises sont aujourd'hui de 33 jours en moyenne dans les pays du nord de l'Europe, contre 91 jours pour ceux de la Méditerranée, ce qui constitue une entrave majeure aux échanges commerciaux au sein de l'Europe.

Dans ce contexte, les entreprises pointent du doigt l'immobilisme des pouvoirs publics : 70 % des 7 800 entreprises interrogées dans le cadre de l'étude EPI estiment ne pas bénéficier du soutien législatif suffisant pour les aider à se protéger des risques et des dommages causés par les retards de paiement.

Des pratiques plus vertueuses pour les délais de paiement

La note positive de cette étude vient des pratiques de paiement qui se sont améliorées cette année. Ainsi, en 2012, les entreprises ont payé leurs créances 4 jours plus tôt qu'en 2011 (sous 52 jours contre 56 en 2011). Les particuliers, ont également révisé leurs pratiques de paiement puisque le délai moyen s'élève aujourd'hui à 38 jours contre 40 l'année dernière. Ce point positif est tout de même à nuancer. Cette réduction se fait par la baisse du délai contractuel de paiement ; le retard lui, reste inchangé. Les entreprises sont confrontées à deux problèmes : d'une part une législation insuffisante - 70 % des 7800 entreprises interrogées dans le cadre de l'EPI estiment ne pas bénéficier du soutien législatif conséquent - et d'autre part des difficultés à lever des fonds auprès des banques - 47 % des entreprises en Europe affirment avoir moins confiance dans la capacité des banques à les soutenir.

Elles essayent donc de régler leurs problèmes de liquidités en trouvant d'autres solutions, notamment en diminuant les délais contractuels qu'elles accordent à leurs clients.

En France, les pratiques de paiement s'améliorent mais les problèmes de liquidités subsistent

En France, la situation se dégrade pour les transactions avec les particuliers et le secteur public qui paient respectivement à 42 et 65 jours. C'est un jour de plus que l'année dernière. Alors que le contexte reste difficile pour les français : hausse du chômage, hausse de 6,6% du nombre de dossiers de surendettement déposés en un an, les entreprises elles pointent du doigt l'absence de législation pour les transactions avec les particuliers.

Fait marquant cette année, on note une amélioration des transactions interentreprises, où le délai effectif de paiement baisse de 2 jours, un jour de réduction sur le délai contractuel et un jour sur le retard. C'est la première fois qu'une baisse est enregistrée depuis 2009.

La répartition des créances est, elle aussi, meilleure qu'en 2011.

Ces résultats encourageants confirment que la loi de modernisation de l'économie semble réguler les pratiques commerciales. La réduction sur le délai contractuel de paiement est

certainement liée à la fin des accords dérogatoires, effective depuis le 1er janvier 2012.

Le taux de créances passées en perte se stabilise à 2 %.

Si certains indicateurs de comportements de paiement sont positifs, le principal problème pour les entreprises françaises reste celui des liquidités. 49 % d'entre elles disent pâtir de problèmes de liquidité en raison de la crise, un chiffre en hausse de 70 % par rapport à 2011.

Les entreprises semblent prisent dans une spirale vicieuse qui les oblige à essayer de payer leurs factures le plus tard possible, tout en se faisant payer le plus tôt possible. Nombre d'entre elles restent pessimistes : 39 % des participants à l'enquête EPI estiment que le risque de retard de paiement devrait rester stable (51 % en 2011), tandis que la moitié d'entre eux estiment qu'il va augmenter (38 % en 2011).

Si l'on peut se réjouir de la baisse des délais de paiement inter-entreprises, celle-ci est encore trop insuffisante pour couvrir les besoins de liquidités.

Pour éradiquer les problèmes de liquidités, les entreprises doivent avant toute chose poursuivre leurs efforts en termes de gestion de leur poste client afin de faire baisser le retard de paiement autour de 10 jours, comme c'est par exemple le cas en Allemagne.

Jusqu'ici la bonne gestion du poste client constituait pour les entreprises un levier pour diminuer leurs coûts de financement à court terme, dorénavant face à une liquidité insuffisante, cela devient une question de survie.

*EPI : European Payment Index.

Cette étude menée par Intrum Justitia permet d'analyser et de comparer les tendances européennes en matière de délais de paiement. Cette année 28 pays d'Europe y ont participé entre janvier et mars 2012.

Intrum Justitia

Etude de 56 pages téléchargeable ci-dessous (PDF en français)

<http://www.finyear.com/attachment/346807/>

Suisse : la crise de l'euro laisse des traces

La crise en Europe ne cesse de causer des inquiétudes aux PME suisses

D'autant que les impulsions de croissance suscitées jusqu'ici par l'Asie et les Etats-Unis se sont atténuées et n'ont pas pu compenser le recul de la demande en Europe. On assiste dès lors à un net refroidissement du climat export au cours du trimestre, marqué par des inquiétudes de plus en plus vives liées à la fer-metè du franc, qui ralentit inexorablement les exportations et fait fondre les marges. Voilà, en subs-tance, les résultats du dernier Indicateur export des PME du Credit Suisse et de l'Osec.

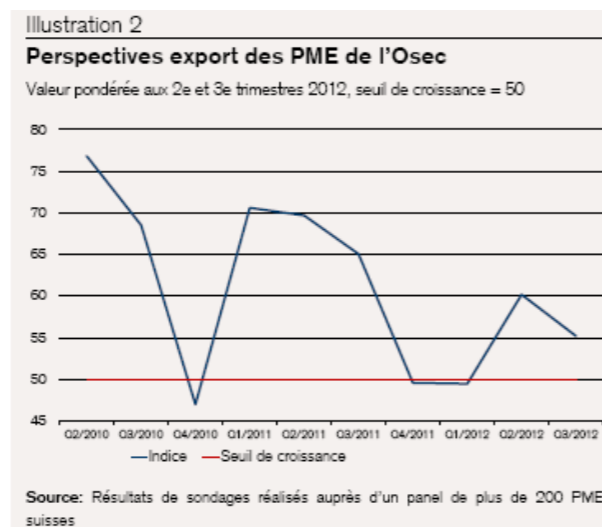
Le baromètre des exportations du Credit Suisse, qui mesure la demande étrangère de produits suisses, indique -0.92 (trimestre précédent: -0.33), une valeur qui se situe encore légèrement au-dessus du seuil de croissance (-1). La croissance des exportations suisses devrait être à l'arrêt au prochain tri-mestre.



Les Perspectives export des PME de l'Osec révèlent elles aussi que le climat export s'obscurcit: elles affichent actuellement 55,2 points, contre 60,2 au trimestre précédent. Cette valeur est calculée à partir du climat export auquel s'attendent les PME pour le 3e trimestre 2012 et sur la base des exportations effectivement réalisées au trimestre précédent. Malgré un recul par rapport au trimestre précédent, les perspectives export des PME indiquent encore une légère hausse, l'indicateur affichant une valeur de 50 points sur l'échelle de 0 à 100.

Selon les Perspectives export des PME de l'Osec, 34,5% des entreprises interrogées pensent être en mesure d'accroître leurs exportations au trimestre à venir, contre 38% au tri-mestre précédent. Aujourd'hui 45,9% des PME ta-

blent sur une stagnation de leur volume export, contre 50,5% au début du 2e trimestre 2012. Elles sont 19,6% à craindre une baisse de leurs exportations alors qu'elles n'étaient que 11,5% au début du 2e trimestre à redouter encore cette issue fâcheuse.



Des écarts marqués entre les branches

Selon le baromètre des exportations du Credit Suisse, les prévisions export sont toujours légèrement au-dessus de la moyenne dans la métallurgie, l'électronique et les instruments de précision. C'est dans l'industrie du papier que les perspectives sont les plus sombres.

Si selon les Perspectives export des PME de l'Osec, toutes les branches à l'exception de l'industrie du papier tablaient au début du 2e trimestre sur une hausse de leurs exportations, elles sont aujourd'hui beaucoup plus pessimistes: seules trois branches, les services, les instruments de précision et la chimie/pharma, continuent d'être confiantes quant à leur avenir. Les autres branches savent qu'elles devront faire face à un ralentissement au 3e trimestre, c'est le cas surtout pour la construction des machines, l'industrie du papier et le secteur des biens de consommation qui s'attendent à un net recul de leurs ventes. Les entreprises qui tablaient sur une hausse de leurs exportations ces prochains mois donnent pour motif de leur optimisme l'innovation produits (49% des réponses fournies contre 52% au trimestre précédent; il était possible de donner plusieurs réponses) et un marketing renforcé (43% contre 49% au tri-mestre précédent). Pas étonnant de constater par ailleurs que le facteur «détente de l'en-

ronnement économique» a perdu en importance puisqu'il n'est plus cité que par 19% des entreprises, contre 25% au début du 2e trimestre 2012.



Quant aux PME qui craignent un recul de leurs exportations, elles citent la récession comme première cause de leurs maux: 56% d'entre elles invoquent ce facteur négatif, contre 42% au trimestre précédent. La pression de la concurrence s'est amoindrie puisque 44% des PME mentionnent ce facteur alors que 54% d'entre elles l'invoquaient encore au trimestre précédent. Quant au troisième facteur cité, les baisses de prix, il est resté stable: il a été nommé par 36% des entreprises, comme au trimestre précédent (35%).

Les inquiétudes liées au franc fort redoublent

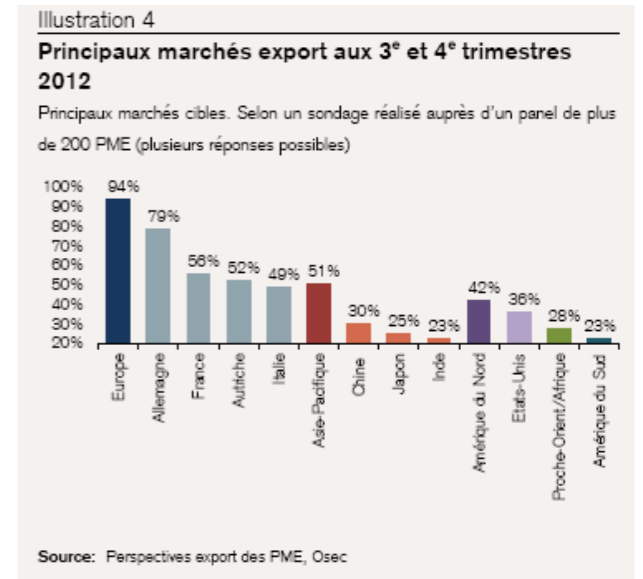
Les entreprises interrogées dans le cadre des Perspectives export des PME sont à nouveau inquiètes en ce qui concerne la monnaie: au début du 3e trimestre 2012, 70% d'entre elles tablaient sur un ralentissement de leur croissance export en raison du franc fort, contre 64% lors du précédent trimestre. Les branches les plus sensibles à l'évolution de la monnaie sont la construction mécanique et la métallurgie: dans ces branches, 86% et 83% des PME craignent respectivement un effet négatif des cours de change sur leurs ventes. Le secteur des services se montre particulièrement résistant: 45% des entreprises de services redoutent une influence négative du franc fort.

En ce qui concerne les bénéfiques, 81% des PME interrogées craignent que la cherté du franc mette à mal leurs marges. Elles étaient 75% à le déplorer au dernier trimestre. La métallurgie s'attend à un durcissement de la pression sur les marges. Les entreprises dans la chimie/pharma (91%) sont aussi sous pression, tout comme celles dans l'électrotechnique (85%), dans l'industrie de précision (84%) et dans l'industrie du papier (82%). En revanche, 19% de PME ne redoutent pas de pression sur les marges au motif qu'elles ont la possibilité d'augmenter leurs prix de vente et multiplier les opérations de couverture.

L'Asie et l'Amérique du Nord perdent du terrain

Selon le baromètre des exportations du Credit Suisse, les Perspectives export des PME suisses se sont détériorées sur tous les débouchés mondiaux. Si au trimestre précédent, des élans de croissance étaient encore palpables en provenance des Etats-Unis, aujourd'hui, seuls quelques

pays émergents présentent des signaux de croissance: Turquie, Russie et Inde.



En dépit des difficultés liées au franc fort et à la crise de l'euro, l'Europe reste de loin le premier débouché des exportateurs suisses. Parmi les PME suisses interrogées par l'Osec, 94% entendent exporter en Europe au cours des six prochains mois, contre 95% au trimestre précédent (plusieurs réponses étaient possibles). Le principal marché export européen reste l'Allemagne, où 79% des PME suisses comptent vendre des produits ou des services, suivie de la France (56%) et de l'Autriche (52%), ainsi que de l'Italie (49%).

L'Asie, la deuxième destination export de la Suisse, a quelque peu perdu en intérêt. 51% des PME suisses ont l'intention d'exporter au cours des six prochains mois en Asie/Pacifique (trimestre précédent 56%), notamment en Chine (30%), en léger retrait par rapport au trimestre précédent (37%), au Japon (25%) et en Inde (23%). 42% des PME comptent aussi écouler leurs produits et services en Amérique du Nord, 28% au Proche-Orient et en Afrique et 23% en Amérique du Sud.

Méthodologie

Baromètre des exportations du Credit Suisse
Le baromètre des exportations du Credit Suisse explore le rapport entre les exportations suisses et la demande des marchés étrangers. Le baromètre se compose d'importants indicateurs avancés dans 28 débouchés de la Suisse. Ces indicateurs donnent généralement des prévisions à 1 ou 2 tri-mestres. Ces valeurs sont ensuite pondérées avec la part export de chaque pays. Le baromètre des exportations condense ces informations en un indicateur unique. Puisqu'il s'agit de données standardisées, le baromètre indique des moyennes standardisées. La valeur zéro correspond à la croissance moyenne à long terme des exportations suisses, qui était de 4,8% depuis 1985. Le seuil de croissance se situe en des-sous, à -1. L'illustration à la première page souligne le caractère prospectif du baromètre des exportations du Credit Suisse: la corrélation entre la croissance de l'export (moyenne pondérée sur 6 mois) et le baromètre avec une prospective à un trimestre se monte à un bon 0,82. Outre le pronostic pour l'ensemble des exportations, le baromètre permet aussi de faire des prévisions pour certaines branches ou régions.

Informations complémentaires:

www.credit-suisse.com/research

M&A : les groupes français privilégient l'Europe

D'après l'enquête annuelle réalisée par PwC et l'Association des Responsables de Fusions-Acquisitions en Entreprises (ARFA), les opérations de M&A sont restées stables en volume depuis fin 2008, tout en restant loin des niveaux extrêmement élevés de 2007. Les acquisitions restent bien plus nombreuses que les cessions, et représentent environ 78% des transactions réalisées par les groupes français entre 2009 et 2011.

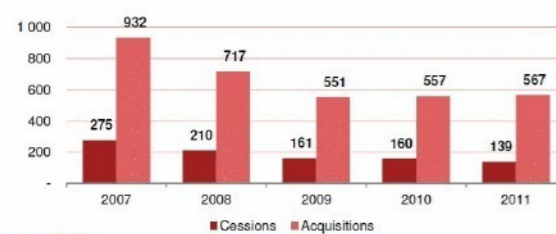
Depuis 2009, la France reste le pays préféré des groupes français en termes d'acquisitions, précédant la Grande-Bretagne et les Etats-Unis alors que seulement 3% des acquisitions ont été réalisées dans les BRIC. S'agissant des cessions, les groupes français visent soit à se recentrer sur leur cœur de métier, soit à renforcer leur structure financière. Les contreparties de ces cessions sont principalement des groupes français et européens – seules 9 opérations ont été réalisées avec des groupes basés dans les BRIC depuis 2009.

Avec 567 acquisitions réalisées en 2011 par les groupes français, dont 485 en Europe, les opérations M&A des entreprises françaises sont restées stables depuis le début de la crise.

Selon Stéphane Meffre, associé PwC responsable du pôle Transactions, « Si, entre 2007 et 2009, le nombre total des transactions réalisées par les groupes français a chuté de 23% par an, il reste plutôt stable voire a légèrement augmenté depuis 2009. »

Les acquisitions dépassent largement le nombre de cessions, tout au long de la période étudiée.

Nombre de transactions réalisées par les groupes français



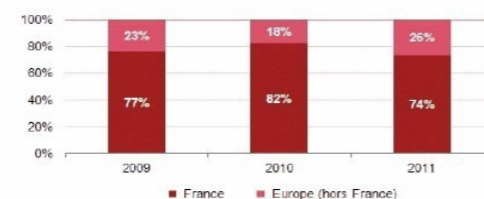
La France reste le pays préféré des acquéreurs français

Entre 2009 et 2011, 77% en moyenne des acquisitions en Europe réalisées par les groupes français concernent une cible française. Le marché britannique est le plus attractif,

après la France, grâce à de nombreux atouts : capacité d'innovation, présence sur des marchés géographiques complémentaires comme l'Asie et l'Amérique du Nord, régimes sociaux et fiscaux plus favorables et procédures simplifiées.

Plus généralement, les principales acquisitions en Europe réalisées par les groupes français en 2011 et début 2012 reflètent une volonté de renforcement de leurs positions à l'échelle européenne comme l'OPA lancée par Lactalis sur l'italien Parmalat pour devenir leader sur le marché des produits laitiers.

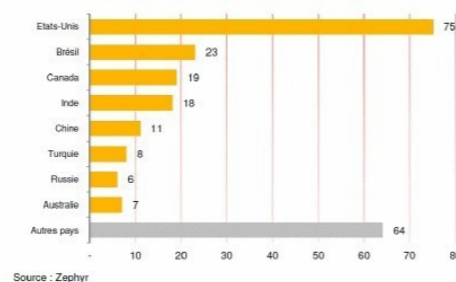
Répartition des acquisitions réalisées par les groupes français en Europe (en % du nombre d'opérations)



Un tiers des acquisitions réalisées hors Europe ciblent les Etats-Unis, bien avant les BRIC

Sur la période 2009-2011, les groupes français ont réalisé 231 acquisitions en dehors de l'Europe, dont un tiers aux Etats-Unis.

Acquisitions en dehors de l'Europe réalisées par les groupes français par pays (en nombre de transactions entre 2009 et 2011)



Ces acquisitions répondent à trois types de motivations :

1. La recherche de leviers de croissance sur des secteurs porteurs. C'est le cas notamment des sociétés acquises aux Etats-Unis, comme Sunpower par Total, Genzyme par Sanofi ou L1 Identity Solutions par Safran.
2. L'accroissement de la présence à l'international, comme l'acquisition de Global Industries par Technip.
3. Le positionnement sur des marchés à croissance élevée. C'est le cas des acquisitions dans les BRIC, comme

celle de Puras do Brasil par le groupe Sodexo.

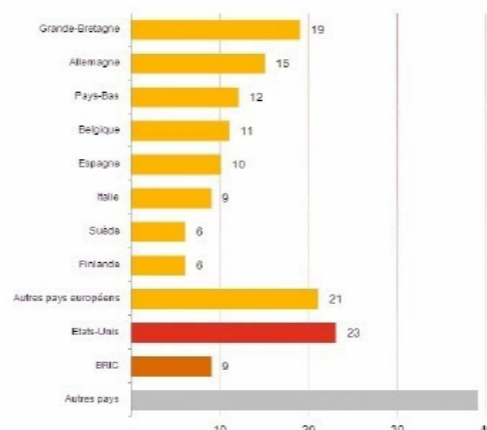
Des cessions réalisées par les groupes français pour atteindre leurs objectifs stratégiques

Selon Stéphane Meffre, « A travers leurs cessions (de 161 en 2009 à 139 en 2011), les groupes français se recentrent sur leur cœur de métier ou bien renforcent leur structure financière. »

En effet, la crise a poussé de nombreuses entreprises à rationaliser leur portefeuille d'activités, en cédant les activités non stratégiques ou insuffisamment rentables tel PPR avec la cession de Conforama au groupe sud-africain Steinhoff pour se recentrer sur le luxe et les marques « Lifestyle », ou GDF Suez qui cède son réseau de distribution de gaz naturel en Italie afin de recentrer l'activité du groupe dans ce pays autour de la production et de la commercialisation d'électricité et de gaz.

Seulement 5% des actifs cédés par les groupes français à des groupes étrangers ont été acquis par des groupes basés dans les BRIC

Contreparties des cessions réalisées par les groupes français (en nombre de transactions de 2009 à 2011)



Entre 2009 et 2011, sur 460 cessions des groupes français, 180 environ ont été réalisées avec comme contrepartie des groupes étrangers, dont 61% des groupes européens (Grande-Bretagne et Allemagne notamment) et 13% des groupes américains.

« Malgré un intérêt accru pour les opérations de M&A hors de leurs frontières, les groupes basés dans les BRIC

ont acquis seulement 5% des actifs cédés par les groupes français à des groupes étrangers. Ce sont les groupes indiens qui ont été les plus actifs, avec 5 opérations entre 2009 et 2011 » précise Stéphane Meffre.

Cette étude a été présentée à l'occasion du 7ème Printemps de l'Arfa, qui s'est tenu le 12 juin 2012, autour du thème suivant : « Les M&A au service de la résilience des entreprises ».

Pour recevoir l'étude intégrale, rendez-vous sur www.pwc.fr

Méthodologie

Cette étude a été réalisée conjointement par PwC et l'association des Responsables de Fusions-Acquisitions en Entreprises (ARFA) entre janvier et mai 2012. L'étude présente les volumes d'opérations de M&A réalisées par les groupes français depuis le début de la crise et plus particulièrement sur la période 2009-2011. Elle a été préparée à partir de statistiques issues de la base de données Zephyr. Ont ainsi été retenues les transactions portant sur 50% ou plus du capital : 50% pour les joint-ventures et au moins 50% dans le cas des opérations d'acquisition ou de cession.

A propos de l'ARFA

Créée en octobre 2003, l'ARFA a pour objectif de favoriser les échanges d'idées et de mettre en commun les expériences et les bonnes pratiques dans le domaine des Fusions-Acquisitions. Elle regroupe les personnes qui exercent une responsabilité dans ce domaine dans les entreprises industrielles et commerciales.

A propos de PwC

PwC développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil créatrices de valeur pour ses clients, en privilégiant des approches sectorielles. Plus de 169 000 personnes dans 158 pays à travers le réseau PwC partagent idées, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de leurs clients et partenaires. Les entités françaises membres de PwC rassemblent 4 000 personnes dans 25 bureaux.

www.pwc.fr

L'Europe entre dans l'ère japonaise

Par Pierre Sabatier & Jean-Luc Buchalet Cofondateurs de PrimeView.



Les investisseurs affichent tous les symptômes d'une dépression profonde, qui repose sur la crainte que le monde suive la même trajectoire que celle du Japon des 20 dernières années ou, pire, que celle des Etats-Unis des années 30, scénario qui seraient terriblement destructeurs pour les actifs financiers...

Le Japon montre la voie

Si l'avenir de la zone euro reste lié à des décisions politiques, il est frappant de constater que des forces à la fois cycliques et structurelles poussent le Vieux continent sur la même trajectoire que le Japon, ayant conduit les marchés actions et l'immobilier nippons à corriger respectivement de -75% et -65% au cours des 20 dernières années. Si le Japon en est arrivé là, c'est d'abord parce qu'il

avait accumulé des montants colossaux de crédit durant les années 80, atteignant 205% du PIB en 1990. Malheureusement, purger un tel excès est toujours très long : il aura fallu 15 ans au pays du Soleil levant pour ramener le crédit à un niveau plus raisonnable de 150% du PIB, soit une perte de 55% de PIB de financement pour la demande privée. Couplé au vieillissement prononcé de la population nipponne à partir du milieu des années 90, ce phénomène s'est traduit par une chute progressive de l'épargne nationale de -44% par rapport à son sommet de 1990, entraînant inexorablement le pays sur le chemin d'une déflation touchant tous les pans de la société : inflation de base des biens et services, masse salariale, prix des actifs.

Face à une économie aussi affaiblie, le gouvernement n'a pas eu d'autres choix que de se substituer durable-

ment à la demande privée, incapable de prendre le relais. Conséquence, le déficit budgétaire se maintient depuis 15 ans entre 5% et 10% du PIB et la dette publique nette a explosé, passant de 10% du PIB en 1990 à 150% du PIB aujourd'hui. Si le Japon a été en mesure de poursuivre une telle politique au cours des 15 dernières années, c'est d'abord parce que son environnement immédiat l'a porté, notamment la forte croissance chinoise, mais surtout parce que le taux d'investissement du pays s'est effondré encore plus vite que le taux d'épargne (de 32% du PIB en 1990 à seulement 20% du PIB aujourd'hui), élément révélateur du niveau de déprime ayant gagné la population. Cet excès d'épargne, dans un contexte fortement déflationniste, est naturellement venu financer le déficit budgétaire du pays et explique que plus de 95% de la dette publique japonaise soit aujourd'hui détenue par des japonais.

Malheureusement, la situation devrait bientôt se dégrader pour le Japon. En effet, avec le vieillissement de la population, synonyme de désépargne des ménages, la balance des comptes courants devrait prochainement passer en territoire négatif. En réaction, l'Etat japonais n'aura alors que deux choix possibles : faire appel à l'épargne extérieure pour financer sa gigantesque dette (engendrant une hausse massive des taux d'intérêt et une explosion du service de la dette) ou entamer une rigueur drastique visant à réduire substantiellement son déficit public (ce qui entraînerait un effondrement encore plus prononcé de la demande privée). Les deux années à venir s'annoncent donc décisives

pour le pays du Soleil levant, qui connaîtra à son tour sa crise de dette publique.

L'Europe doit choisir entre le Japon d'il y a 15 ans et les Etats-Unis des années 30

Les similitudes avec le Japon sont aujourd'hui nombreuses en Europe. D'abord, le Vieux continent réédite l'erreur commise par les autorités japonaises au milieu des années 90, à savoir s'attaquer aux déficits budgétaires en imposant un régime minceur drastique à une économie qui reste pourtant convalescente et fragile. Comme au Japon à l'époque, l'Europe s'enfonce alors dans la récession... la faute à l'incapacité de la demande privée de prendre le relais de la demande publique. Il faut dire que les excès initiaux sont proches, le crédit ayant récemment atteint 200% du PIB en zone euro. Il faudra là aussi de nombreuses années pour ramener ce ratio vers son niveau d'équilibre, probablement autour de 150% du PIB. La conséquence d'une telle trajectoire, privant la zone de 50% de PIB de financement, sera un recul substantiel du taux d'investissement. L'excès d'épargne en découlant, renforcé par le vieillissement de la population et une forte aversion au risque, sera favorable à l'obligataire souverain et devrait permettre de financer à bon compte les politiques de soutien budgétaire en Europe, relais indispensable à la demande des ménages et des entreprises, le temps de permettre aux agents privés de retrouver de l'appétit pour le risque (ce phénomène dure historiquement entre 8 ans et 23 ans).

Mais le Vieux continent n'aura peut-être pas le loisir de mettre en place une telle politique... En effet, l'Europe n'existe aujourd'hui que sur le papier, et la réalité des pays la composant est qu'ils n'ont pas accès au financement public à des taux écrasés comme les fondamentaux agrégés pourraient le laisser anticiper. Ce phénomène fait peser un risque énorme de dépression pour les pays en difficulté, pour qui toute rigueur budgétaire se traduit systématiquement par la contraction brutale du crédit et un effondrement de la demande privée. En conséquence, si les autorités européennes n'acceptent pas très prochainement de rétablir un soutien massif à l'économie de tous les pays de la zone via la demande publique (choix qu'ont effectué les autorités nipponnes en 1997-1998) et à des taux raisonnables, il faudrait alors s'attendre à un scénario « Années 30 » avec des récessions d'une violence extrême partout sur le Vieux continent, un effondrement des actifs comme les actions et l'immobilier, la multiplication de faillites, débouchant in fine sur des renationalisations bancaires en urgence.

Les Etats-Unis en proie au doute

A la différence des pays européens, les Etats-Unis ont décidé de maintenir sous assistance respiratoire leur économie via de gigantesques politiques de soutien monétaire et budgétaire. Il faut dire que le choc initial d'effondrement de la demande privée aurait pu coûter environ 15% du PIB entre 2007 et 2009 (hausse violente de l'épargne financière des ménages et effondrement de l'investissement des

entreprises au profit de leur trésorerie) si les autorités n'étaient pas massivement intervenues. Mais la première économie mondiale aura-t-elle les moyens de prolonger longtemps ces politiques de soutien qui pourraient finir par être jugées comme dangereuses par le reste du monde ?

Rien n'est moins sûr. En effet, il devient désormais difficile pour la Fed de faire baisser les taux d'intérêt plus bas qu'ils ne sont aujourd'hui, dans le but de ranimer la demande privée... D'autant que ce procédé peine à prouver son efficacité, butant sur le plus faible appétit pour le crédit et l'investissement, de la part des ménages et des entreprises. Là encore, rien de réellement étonnant au regard des standards historiques : le processus de désendettement des ménages américains est loin d'être terminé. Le montant de leur dette (115% du revenu disponible) et leur taux d'épargne (5% du revenu disponible) devraient ainsi retrouver des niveaux plus raisonnables de respectivement 90% et 10% du revenu disponible avant de permettre à l'économie d'autoalimenter sa croissance.

Dans ces conditions, les échéances budgétaires risquent d'apporter leur lot de stress sur les marchés américains au cours du second semestre. D'une part les autorités devront trouver une nouvelle solution pour relever le plafond de la dette publique américaine, qui sera atteint avant la fin 2012. D'autre part, si aucune mesure n'est prise pour prolonger les cadeaux fiscaux offerts aux ménages et aux entreprises depuis de nombreuses années, il faudra s'attendre à un choc budgétaire coûtant en 2013

L'Europe entre dans l'ère japonaise

plus de 4% de PIB à la première économie mondiale...synonyme de récession si cela se produisait. Même si ce n'est pas notre scénario central, les discussions qui s'ouvriront outre-Atlantique feront naître d'indéniables craintes sur les marges de manoeuvre des Etats-Unis pour continuer à soutenir une demande privée loin d'être autonome...

La Chine toujours sur la brèche

Les fragilités de l'ensemble des émergents se sont révélées au cours des dernières semaines. Non, ces économies ne fonctionnent pas de manière autonome et restent très liées à la vigueur du commerce mondial d'une part, et à la santé des économies industrialisées d'autre part. Les signes forts de ralentissement au Brésil, en Inde ou en Chine en sont la meilleure illustration. L'avenir de la seconde économie mondiale nous inquiète particulièrement, car sa situation reste explosive. Comme déjà évoqué, avec un taux d'investissement atteignant près de 50% du PIB, un secteur de la construction pesant 13% du PIB, des montagnes de créances douteuses dans un système bancaire qui engrange plus de la moitié des profits réalisés dans le pays, et des taux de marge d'une extrême faiblesse pour le reste de l'économie, le caractère incroyablement cyclique du modèle de développement chinois rend un retournement brutal de plus en plus probable à moyen terme.

Marchés financiers : toujours plus de prudence

A court terme, la transformation de la

crise financière en crise économique en Europe et le manque de visibilité sur l'avenir de la zone euro font peser un risque sur les marchés actions, qui seront d'autant plus pénalisés qu'ils ne pourront plus compter sur la microéconomie comme facteur de soutien. Aux Etats-Unis, les difficultés à venir sur les questions budgétaires pousseront les investisseurs à plus de prudence, tandis que les pays émergents souffriront du ralentissement cyclique en cours et de l'aversion élevée pour le risque.

A plus long terme, le monde semble entrer de manière coordonnée dans un cycle profondément déflationniste pour les actifs : sans appétit pour le crédit car trop endettés, les agents privés n'éprouvent plus le désir d'investir. Cela pourrait d'ailleurs durer d'autant plus longtemps que, partout dans le monde, le vieillissement généralisé des populations s'accélère. Conséquence, la taille du gâteau à se partager entre actifs, i.e. l'épargne globale, va inexorablement diminuer dans les années à venir, à l'opposé de ce que le monde a connu entre 1980 et 2007/2008.

Ainsi l'environnement sera structurellement défavorable aux marchés actions dans la décennie à venir, même s'ils paraissent peu chers actuellement. Au sein de cette classe d'actifs, les secteurs cycliques sont ceux qui à n'en pas douter souffriront le plus à court et moyen terme. Autre catégorie d'actif pénalisée par cette tendance structurellement défavorable : l'immobilier, en particulier en France. Enfin, avec l'installation du ralentissement économique mondial et le risque de retournement en Chine,

les matières premières continueront à souffrir. Seules les obligations de nos vieux pays industrialisés se maintiendront à des niveaux extrêmement élevés... et pendant longtemps. Au final, la raison semble obstinément nous inciter à privilégier la liquidité dans une optique de moyen terme. L'Histoire nous a déjà montré que le meilleur investissement est parfois de rester en dehors du marché.

Allocation d'actifs : toujours plus de prudence

| Actifs | Allocation | Tendance |
|--------------------|--------------------|----------|
| Actions | Zone Euro | - |
| | USA | - |
| | Emergents | - |
| Secteurs | Cycliques | -- |
| | Défensifs | + |
| | Financiers | - |
| Obligations | Zone Euro | = |
| | USA | = |
| | Emergents | - |
| Crédit | Europe | - |
| | Etats-Unis | = |
| Matières Premières | Or | = |
| | Pétrole | - |
| | Métaux industriels | -- |
| | Agriculture | - |
| Immobilier | Europe | - |
| | dont France | -- |
| | USA | = |
| | Emergents | -- |
| Cash | | + |

Lancement de l'offre Reverse Factoring

PUBLI-COMMUNIQUÉ



Le succès croissant du Reverse Factoring et du Supply Chain Finance nécessitait une offre produit répondant aux attentes des entreprises séduites par leurs bénéfices bilatéraux mais n'ayant ni expertise, ni ressources, ni outils pour lancer de telles démarches. Une offre toute incluse est maintenant disponible.

Depuis 2008, seul prestataire indépendant français, Corporate LinX met à la disposition d'entreprises de tailles variables, son expertise pour la mise en place réussie de Reverse Factoring. L'équipe Corporate LinX est heureuse d'annoncer le lancement de sa nouvelle offre ; Reverse Factoring.

L'offre propose du Reverse Factoring 'clés en main' pour les entreprises soucieuses d'améliorer

leurs relations fournisseurs en leur proposant des services innovants et un accès simplifié à du crédit court terme dans des conditions compétitives. Barrière à l'adoption, le Reverse Factoring est souvent considéré comme complexe et délicat. L'offre Reverse Factoring permet de pallier aux difficultés ainsi qu'aux manques de ressources et d'outils des entreprises pourtant séduites par les bénéfices bilatéraux du Reverse Factoring.

Les 4 volets de l'offre

- 1 Evaluation, définition du ROI, cahier des charges pour décision Go/noGo de démarrage du projet de Reverse Factoring.**
- 2 Recherche en financement auprès des organisations financières spécialisées selon les modalités définies dans le volet 1.**
- 3 Mise en place du programme avec utilisation par abonnement du portail Corporate LinX eXchange, de gestion dématérialisée du Reverse (mode SaaS).**
- 4 Déploiement du programme auprès des fournisseurs ciblés (télémarketing, communication, supports marketing, etc).**

Ces 4 volets de l'offre Reverse Factoring permettent de couvrir l'évaluation, la mise en place, la recherche en financement et le déploiement ; tous les composants essentiels pour un programme réussi.

Seule véritable offre complète et intégrée, facilite le déploiement du Reverse Factoring en France fort de ses 22 milliards de financement des créances fournisseurs en 2011.

Offre Forfaitisée :

Dernier avantage, de l'offre, la forfaitisation des coûts des différentes phases. L'entreprise désireuse d'évaluer le potentiel d'une telle démarche, peut ne lancer que le 1er volet dont les frais sont forfaitisés avant de ne décider la mise en place du programme du Reverse.



Leader indépendant des solutions dématérialisées de Reverse Factoring
Membre de la communauté d'experts,
BFR Tools Management

www.corporatelinx.com

tél. : 01 73 02 15 70

L'orage gronde ...

Nous proposons désormais une lecture un peu plus radicale des prochaines semaines boursières car l'horizon s'assombrit quelque peu et il est encore temps de vendre le « modeste » rebond actuel. Notre argumentation repose essentiellement sur ce qui s'apparente peut-être comme un ralentissement important de l'économie américaine et nous reprécisons l'état du débat entre la France et l'Allemagne, son issue devrait prendre du temps et ajoutera à la confusion.

Si on ajoute à cela la question du ralentissement des émergents, en particulier de la Chine, l'équation à résoudre devient trop compliquée car il y a trop d'inconnues. Les marchés n'aimant pas l'absence de visibilité, leur baisse sur fin juin et juillet ne fait plus beaucoup de doutes, sauf si le sommet européen de la fin de semaine prochaine faisait illusion.

Le ralentissement de la croissance américaine commence à prendre forme

Les marchés pourraient donc se replier suite à des nouvelles en provenance des Etats-Unis peu favorables, la FED a ainsi abaissé son rythme de croissance de 0,5% pour 2012 dans une fourchette comprise entre 1,9 et 2,4% contre 2,4% et 2,9% précédemment. Le marché du travail montre aussi des signes d'affaiblissement. Il

pourrait d'ailleurs y avoir un nouveau stimulus de la part de la FED, pour relancer la création d'emplois. L'hypothèse la plus probable, à savoir une extension de l'« Operation Twist », a bien été décidée. La FED poursuivra jusqu'à la fin de l'année, pour un nouveau montant de 267Md\$, sa vente d'obligations d'une maturité restante inférieure à 3 ans afin d'acheter des titres longs dont la maturité est comprise entre 6 et 30 ans. Le programme actuel, qui se termine à la fin du mois, prévoyait pour 400 Md\$ d'échanges, afin de faire baisser les taux longs. Ceci est en particulier nécessaire pour relancer l'immobilier qui reste l'élément très fragile pour sécuriser la reprise. La FED s'est en outre engagée à prendre, si nécessaire, d'autres mesures pour soutenir la croissance américaine, sans préciser lesquelles. Elle n'a pas clairement indiqué qu'elle pourrait lancer un nouveau programme de QE, afin de ne pas trop décevoir les anticipations.

En outre, la FED compte maintenir la taille de son bilan en réinvestissant le produit des titres arrivant à échéance émis par les agences hypothécaires. Donc à court terme, les données ne sont pas vraiment rassurantes et eu égard à la bonne stabilité de la bourse américaine depuis quelques temps, on pourrait assister à un décrochage de celle-ci qui ne manquera pas d'entraîner, par mécanisme de flux, une chute équivalente des marchés européens, l'hypothèse d'un découplage n'étant pas très crédible. Sur le moyen terme, nous restons assez confiants

sur la croissance américaine, la hausse des investissements productifs est un bon signe. Ce pays entre dans une phase assez nouvelle, celle de la réindustrialisation largement facilitée par une forte baisse du coût du marché du travail (dans le sud, le coût du travail est la moitié du coût de la zone euro) et la diminution du prix de l'énergie, en particulier du gaz (via le gaz de schiste qui représente désormais 50% de la production de gaz naturel). Ainsi, il est devenu moins cher de construire des usines chimiques aux Etats-Unis qu'en Chine. Mais à court terme, il devrait y avoir quelques déceptions comme certains chiffres publiés en fin de semaine dernière : les indicateurs avancés d'activité (PMI) enregistrent un recul et montrent que si l'économie des Etats-Unis reste sur une dynamique positive, le rythme de cette croissance ralentit. Plus inquiétant encore, l'indice de Philadelphie plonge à -16,6 quand le consensus attendait 0. La seule lueur d'espoir aura été la composante « perspectives futures » qui tend à indiquer que les chefs d'entreprises n'anticipent pas une poursuite de la dégradation dans les prochains mois.

L'Europe ne parvient toujours pas à rassurer les marchés

Revenons maintenant à l'Europe, les élections grecques ont quelque peu rassuré le marché et on devrait ainsi assister à la mise en place d'un gouvernement d'union nationale destinée à redresser le pays. La solution à cet-

te crise est loin d'être évidente. L'économie de ce pays s'effondre (baisse de l'emploi, des exportations et de la production), de même que celle de l'Espagne, le nouveau dirigeant grec en a même appelé à la grâce de Dieu, c'est dire ! On a souvent rappelé ici que nous ne pensions pas à la sortie de ces deux pays de la zone euro, car le prix économique, politique et social serait trop important pour l'ensemble des acteurs. Si par exemple, les Grecs sortaient de la zone euro, cela conduirait d'après certains économistes à une dévaluation de près de 70% et une très forte diminution des revenus, une division de l'ordre de 2,5 fois. Cette solution reste donc peu envisageable et il faudra donc recourir aux fonds européens.

L'Allemagne veut et va imposer une harmonisation politique et fiscale

La même problématique va être posée à l'Espagne et il devient plus que nécessaire de trouver une porte de sortie honorable pour tous les intervenants. A la différence de ce que nous pensions les semaines précédentes, nous avons un peu modifié notre position. Les dernières discussions entre Merkel et Hollande semblent aller dans la direction allemande. Les choses sont en effet beaucoup plus claires, la position allemande ne va pas beaucoup bouger. Cette dernière veut une harmonisation politique et fiscale de l'ensemble de la zone, même taux de TVA et d'impôt et aucun transfert entre les pays avant d'atteindre cet-

te harmonisation. Il s'agit donc d'un chantier très important qui va engager l'ensemble des pays à perdre de la souveraineté nationale. Ce n'est qu'une fois que l'Allemagne aura obtenu gain de cause sur ce chantier, qu'elle acceptera dans un deuxième temps la notion d'Eurobonds. Cette négociation va être compliquée et aussi très conflictuelle, c'est donc à cause de cette problématique que nous pensons que le marché est dangereux à court terme. On peut imaginer une autre tentative française (« hollandaise »), qui consisterait à isoler l'Allemagne. L'idée politique est simple, on tente de gagner du temps, en pariant sur la chute de Merkel aux prochaines élections. Ce jeu serait évidemment suicidaire et les derniers agissements de François Hollande semblent plutôt aller, à y bien réfléchir, du côté allemand. Finalement, il a une majorité totale pour gouverner et on voit mal une contestation apparaître au sein de sa majorité même s'il va dans un programme contradictoire avec ses engagements. Le fait qu'il n'a pas ouvert le gouvernement plus à gauche est également un signe important.

Le scénario serait alors le suivant, le rapport prochain de la Cour des Comptes va faire apparaître un déficit plus important que prévu, d'où nécessité d'aller plus loin dans les coupes budgétaires dans certains ministères et la volonté aussi de ne pas trop réévaluer le smic. Ceci l'amènera alors à plaider pour plus d'intégration politique sur le plan européen. Si ce type

de décision doit être prise, elle devra être prise immédiatement et finalement François Hollande pourra écrire son nom dans l'histoire de l'avancée européenne. L'armée de technocrates énarques qui l'entoure n'aura qu'à réfléchir à un plan de communication pour faire passer cette nouvelle politique. Donc au final, même si ce choix est probablement le seul possible dans l'état actuel du rapport de force en Europe, ce revirement pourrait causer quelques troubles et rendre dubitatif les marchés, d'où notre sentiment plutôt prudent à court terme.

Jean-Noël Vieille. Directeur de la gestion

HIXANCE ASSET MANAGEMENT SAS – 10 rue Royale 75008 Paris

www.hixance.com

La dette (allemande) et l'Europe : une longue et « drôle » d'Histoire

De Xavier Lépine – Président du Directoire de La Française AM



En entendant les élites d'aujourd'hui qui répètent à qui veut l'entendre : la construction de l'Europe s'est faite « à l'envers » ; le traité de Lisbonne de 1997 entérinant la création de l'euro n'aurait jamais dû se faire sans l'adoption d'une gouvernance politique renforcée – les États-Unis d'Europe pour certains, une forme de fédéralisme pour les autres, on pourrait s'interroger sur la compétence de nos élites d'hier. En tout état de cause, les critères économiques et financiers du traité de Maastricht de 1992 devaient dépasser le cadre d'intentions plus ou moins sanctionnables pour constituer des garde-fous coercitifs.

C'est avoir une mémoire bien courte et sélective que de réduire les débats politiques et économiques à ce seul péché originel d'il y a 15 ans. Ce serait la négation même de l'Histoire de la construction européenne que de la réduire à une simple problématique d'efforts budgétaires et de producti-

tivité sur les 10 dernières années avec les Allemands vertueux d'un côté et les cigales des pays du Sud de l'autre. Même si cela a été effectivement le cas, l'euro ayant clairement facilité les dérives des uns et le cercle vertueux des autres. Il me semble important de rappeler aujourd'hui l'Histoire de l'Europe, les souffrances et les efforts consentis par les uns et les autres et d'inscrire ainsi les difficultés actuelles dans un respect d'humanité et de continuité de l'Histoire qui devrait animer les hommes politiques européens à commencer par nos partenaires Allemands.

Sans remonter à toutes les guerres qui ont ravagé l'Europe depuis des siècles, celles postérieures au début de la deuxième ère industrielle illustrent bien les enjeux économiques et financiers et... la gestion de la dette publique externe en filigrane. Ainsi la guerre de 1870 est née de la volonté de Bismarck (royaume de Prusse) de dominer toute l'Allemagne qui était alors une mosaïque d'États indépendants... en commençant par proposer la candidature du Prince allemand Léopold au trône d'Espagne vacant depuis la révolution de 1868 et provoquer ainsi la France. La France perd la guerre, retrouve ses frontières de 1681 !, i.e. perd l'Alsace et la Lorraine, soit près de 4 % de la population française et un peu plus en PIB, et verse une indemnité de guerre de 5 milliards de franc-or équivalant à 20 % du PIB français (identique alors au PIB Allemand) ; les allemands occupent une partie de la France jusqu'au paiement total en 1873... L'Allemagne bismarckienne domine ainsi l'Europe continentale pendant près de 30 ans, animant le nationalisme français et l'esprit revancharde qui s'amplifie jusqu'en 1914.

1914 - 1918... où l'histoire contemporaine commence à s'écrire...

La France dominée en Europe par l'Allemagne développe son empire colonial pour accéder aux matières premières que l'Allemagne plus industrielle est obligée d'acheter au prix fort. Les nationalismes montent, l'Allemagne cherche à s'approprier des matières premières par une conquête des Balkans, la France est restée humiliée par le traité de 1870... le jeu des alliances, conséquence des guerres du XIXe siècle fait le reste. Le paiement des réparations (la « grande » guerre s'étant passée uniquement sur le territoire français et l'appareil productif allemand étant resté intact), dont chacun sait qu'il sera une des causes de la montée du nationalisme allemand et de la deuxième guerre, est fixé en 1921 à 132 Mds de marks, soit 2,8 fois le PIB allemand de 1913 (47 Mds de Marks) et 5 fois le PIB français... Montant totalement insupportable et, comme pour la Grèce en 2012, la dette allemande est rapidement effacée de 60 % et son paiement annuel ramené à 2 Mds de marks, soit un peu plus de 4 % du PIB... montant qui ne fut payé qu'une année car dès 1923 un moratoire est déclaré. L'ingénierie financière mise en place à l'époque pour sauver l'Allemagne n'étant pas sans rappeler le plan Grec (dont l'Allemagne a été pourtant un farouche opposant au cours des deux dernières années) : Charles Dawes (dont Nicholas Brady a dû s'inspirer dans la décennie 90 pour la restructuration des dettes souveraines d'Amérique Latine, d'Europe de l'Est, d'Afrique etc...) propose d'abaisser les annuités et d'assurer les paiements annuels via une série « d'emprunts Dawes » émis par l'Allemagne à 25 ans avec un taux

d'intérêt de 7 %. L'Allemagne paye ainsi une petite partie de sa dette en émettant une dette nouvelle (nous sommes passés de 132 Mds puis à 50 Mds dont 2 Mds par an... puis 800 millions de marks de paiements annuels effectifs...). Ce montant s'avère rapidement une nouvelle fois trop lourd pour l'Allemagne lorsque la crise de 1929 se propage à l'Europe. Une nouvelle restructuration, sous l'égide de Owen Young (CEO de General Electric) est nécessaire, le montant est encore réduit d'un tiers, le paiement est étalé sur 59 ans ; parallèlement à de nouvelles obligations, l'emprunt Young est émis, pour un montant de 1,2 Mds de marks à 5,5 % avec une maturité de 35 ans pour renflouer les caisses de la Banque Centrale Allemande... Enfin, la première « banque centrale européenne » avec à sa tête un français Pierre Quesnay, l'ancêtre de Jean-Claude Trichet, est créée pour suivre ces problématiques : la Banque des Règlements Internationaux. Cette nouvelle restructuration des réparations ne peut de nouveau être payée et la France renonce en 1932 à tout paiement au titre des indemnités. Elle aura touché 17 % du montant prévu soit à peu près 1 an de PIB français (7 mois de PIB allemand) étalé sur 10 ans... ; ce qui aura permis à la France d'être en excédent budgétaire de 1926 à 1929 !

L'Histoire de la dette allemande et donc de l'aide, bien involontaire, de ses créanciers ne s'arrête cependant pas là. Les emprunts Dawes et Young courent toujours et dès 1934, l'arrivée d'Hitler au pouvoir, ajoutée aux réelles difficultés économiques, stoppe les paiements des obligations. Dix-neuf ans plus tard, en 1953, un nouveau traité est signé avec les Allemands, les obligations Dawes et Young sont

échangées contre de nouvelles obligations avec un abandon de créance de 40 % (no comment...) et sont remboursées en 1969 pour les emprunts Dawes et 1980 pour Young... 50 ans après leur émission et avec un taux d'intérêt réduit (autour de 5 % pour une inflation à 10 %) sur un principal amputé de 40 %...

Nouvelle ironie de l'histoire allemande et de sa dette

Si les accords de 1953 prévoyaient bien le paiement des sommes dues jusqu'en 1945, la RFA refusait de payer les intérêts impayés sur ces obligations dues par l'Allemagne sur la période 1945 – 1952. L'argument : il n'était pas question que la RFA paye seule des sommes partiellement dues par la RDA ! Une clause prévoyait donc que ces sommes ne seraient payées qu'en cas de réunification de l'Allemagne... En 1990, l'Allemagne reprit donc les paiements, de nouveaux certificats représentatifs des intérêts impayés étant émis à un taux de 3 % (pour mémoire les taux étaient à plus de 10 % à l'époque) dont le montant en principal a été remboursé le 3 octobre 2010 près de 100 ans après la guerre... et à un moment où les nouveaux mauvais débiteurs ne sont plus l'Allemagne vertueuse (qui paye 90 ans plus tard une portion congrue de sa dette) mais une partie de ses anciens créanciers qui sont devenus lourdement endettés entretemps.

Pour complexifier encore un peu plus ce tableau historique, les relations grecques-allemandes ne sont pas non plus des plus simples. La conférence internationale de 1946 a condamné l'Allemagne à une indemnisation de 7 Mds de dollars au titre des dommages

causés par l'occupation allemande de 1941 à 1944. L'Allemagne n'a jamais payé cette somme pour trois raisons officielles : la création de la RFA en 1949 et donc la discontinuité de l'Etat ; la réunification allemande de 1990 a été reconnue par la Grèce et a valeur de « traité de paix » ; Athènes a reçu après-guerre des paiements en nature sous forme de « machines et matériels prélevés sur l'Allemagne nazie (des panzers ?) » (sic). La Grèce devrait proposer de payer les Allemands en séjours sur les îles et en huile d'olive !, À cela s'ajoute une autre raison, la guerre civile grecque et la lutte contre le communisme post seconde guerre qui étaient des préoccupations autrement plus prégnantes que de réclamer des indemnités à un pays qui s'était illustré par le non-respect de ce type d'engagements dans la guerre précédente. Augmentés du seul taux d'inflation, 7 Mds de dollars de 1946 valent 80 Mds de dollars...

Mon propos n'est pas de reprendre le slogan des années 20 « L'Allemagne paiera », ni de suggérer aux Grecs de déclarer l'indépendance du Péloponèse ou aux Espagnols celle de la Catalogne, mais de rappeler que la création de l'Europe s'est faite sur les cendres des destructions massives et des génocides des guerres européennes. Le « plus jamais ça » de la première guerre mondiale n'a pu se concrétiser du fait de la montée des nationalismes eux-mêmes issus des crises économiques et de la volonté inadaptée des nations à faire payer à des peuples des sommes impossibles, qu'elles soient légitimes ou non. Les pays signataires du traité de Lisbonne créant l'euro n'avaient pas de pistolet sur la tempe et rien ne les obligeait à le faire sauf le devoir de mémoire et la

5 stratégies d'échec et 5 bonnes pratiques pour mettre en place une stratégie RSE

Par Sylvain Hilby, manager et Marc Sabatier fondateur du groupe STERWEN.

La dette (allemande) et l'Europe : une longue et « drôle » d'Histoire

volonté d'une paix durable dans une Europe unie. Il apparaît évident, exposé bien sûr, que les différentiels de compétitivité entre les pays n'autorisaient pas la création d'une monnaie unique sans processus d'ajustements qu'ils soient budgétaires, de transferts ou sociaux. Et si dans un premier temps ce sont les pays les plus faibles qui ont le plus profité de l'euro via la dette, ce sont également ces pays qui payent maintenant les frais d'une construction européenne rendue nécessaire par les conflits qui n'ont cessé d'opposer les deux grandes nations européennes. Les Allemands ont certes été d'une grande rigueur dans ce processus mais aujourd'hui ce sont des populations, peut être indûment plus riches de biens, qui souffrent du pire des maux : le chômage.

Il serait moralement, économiquement et financièrement injuste et dommageable que les deux grands bâtisseurs de l'Europe ne réparent pas les erreurs de conception d'un système qu'ils ont porté sur les fonts baptismaux du fait même des guerres qui les opposaient. Lorsque François Mitterand et Helmut Kohl se recueillirent en 1984 dans le cimetière de Douaumont sur les victimes de ces guerres en pensant à l'Europe qu'ils devaient construire, ce n'était certainement pas pour créer un système qui conduirait dès le premier choc récessionniste mondial à des taux de chômage de 25 % dans les pays les plus fragiles de cette Europe que nous souhaitons tous unis et solide de par leur union même. Il est dommage que leurs successeurs semblent frappés d'amnésie sélective, et la compétence de nos élites d'aujourd'hui est peut être plus à mettre en cause que celle de nos élites d'hier. Cent millions de personnes, soit l'équivalent du tiers

des européens d'aujourd'hui, c'est le nombre de morts des deux guerres mondiales ; mille Mds d'euros seraient le coût de construction de l'Europe, soit 10 000 euros par vie perdue, ou 3 300 euros par Européen, c'est finalement peu cher pour vivre en paix dans une prospérité commune retrouvée qui mettrait l'Europe au même rang que les États-Unis et la Chine.

Cette Europe du « chèque commun » souffre de dysfonctionnements graves dont la complexité est grande mais le traité de Lisbonne, ne prévoyant pas de sortie de l'euro, est conceptuellement proche du mariage sous le régime de la communauté universelle où les patrimoines sont unis sans distinction d'origine, à la différence de la communauté réduite aux acquêts ou de la séparation de

biens. Une sortie d'un pays de l'euro n'étant juridiquement pas prévue, le pays sortant serait donc condamné à indemniser lourdement ses partenaires pour non-respect d'un traité international... et l'Histoire recommencerait, à commencer par la Grèce qui vivrait une situation comparable à celle de l'Allemagne post première guerre mondiale d'hyper inflation, de récession, de pauvreté et de chômage durable. Les plus faibles se sont drogués aux déficits et à la dette que les plus forts ont facilité dans une situation de guerre moderne qui est économique, mondiale et non déclarée. Il est maintenant temps de démontrer que l'Europe a précisément été créée pour répondre à cette situation.

Xavier Lépine
29 juin 2012



Sylvain Hilby



Marc Sabatier

Effet de mode ou tendance de fond ? Quoi qu'il en soit, le législateur a tranché en faveur du développement durable et de son inscription formelle dans le pilotage et l'organisation des entreprises françaises par la promulgation de la loi Grenelle II et notamment de son article 225. La RSE dispose donc dorénavant de son cadre réglementaire, qui nécessite, outre la mise en place d'un reporting spécifique, que les entreprises orientent leurs pratiques dans le sens d'une stratégie RSE qu'elles devront définir.

Notre expérience dans l'accompagnement des acteurs du secteur bancaire et financier, sur les réflexions stratégiques en matière de RSE et sur leur mise en œuvre pratique, nous a permis de mettre en évidence cinq pièges conduisant à coup sûr à l'échec de la stratégie RSE à court ou moyen terme, voire au discrédit – durable, lui aussi – du sujet même de la RSE au sein des établissements concernés.

1. Le clonage

Premier écueil à éviter : considérer par facilité qu'une même stratégie

RSE peut servir toutes les entreprises. Non que la veille et la comparaison ne soient pas utiles, mais ici plus qu'ailleurs, comparaison n'est pas raison. Une stratégie RSE doit prendre ses racines dans les valeurs, l'histoire, la culture de l'entreprise concernée : celle d'une banque mutualiste ne peut être la même que celle d'une banque cotée, par exemple.

La stratégie RSE, qui se mesure notamment par l'effet d'entraînement et la dynamique vertueuse qu'elle génère auprès des salariés et des clients, est vouée à l'échec si elle est en décalage avec les valeurs essentielles de l'entreprise.

Il s'agit au contraire de partir des caractéristiques fondamentales, des valeurs et de l'identité propres d'une entreprise, pour définir les axes de sa stratégie RSE, afin que cette dernière « ressemble » à l'entreprise. C'est le seul moyen pour entraîner avec elle ses parties prenantes et conduire à des progrès visibles, partagés et différenciants.

2. Les barbelés dans la prairie

Ensuite, un syndrome assez répandu : définir sa stratégie RSE en vase clos,

sans impliquer aucune partie prenante, si ce n'est la Direction de l'établissement et le service en charge de la RSE. Or la raison d'être d'une stratégie RSE est précisément d'embarquer dans un plan d'actions l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, dans une démarche de développement durable et responsable. Les oublier en route vide de sa substance toute velléité de construction d'une démarche concrète et efficace. La construction d'une stratégie RSE n'a donc de valeur dès lors qu'elle s'appuie sur une approche collaborative et constructive avec les parties prenantes pour comprendre et intégrer leurs enjeux, objectifs et contraintes.

3. La stratégie touche à tout

Stratégie souvent constatée lorsque le sujet de la RSE est traité uniquement sous l'angle de la contrainte et de la volonté d'occupation de l'espace. Elle consiste, dans le doute, à lancer des actions tous azimuts, sans cohérence ni ligne directrice. Les adeptes du greenwashing en sont friands, les parties prenantes un peu moins puisqu'elles en sont exclues, dans les faits. En toute logique, à échéance de quelques mois, personne ne devrait se souvenir des actions réalisées, puisqu'elles ne s'appuient pas sur des valeurs ou des convictions établies. La règle : construire sur ses propres valeurs, toujours, et choisir ses combats, à savoir un nombre de sujets limité, traités en profondeur.

4. Le syndrome du « bernique »

Autre piège à déjouer : la stratégie RSE qui vient se coller comme un coquillage, sur la stratégie globale de l'établissement. Définie indépendamment de la stratégie de l'entreprise, des plans annuels et à moyen terme, des plans d'actions commerciaux, les objectifs et les actions qu'elle prévoit sont totalement déconnectés du quo-

5 stratégies d'échec et 5 bonnes pratiques pour mettre en place une stratégie RSE

tidien et des propres objectifs des managers.

C'est l'échec assuré. En effet, pour avoir une chance que ses actions se réalisent, celles-ci doivent s'intégrer totalement dans les pratiques quotidiennes de tous. Pour ce faire, une fois les axes stratégiques définis, en parfaite cohérence avec le plan d'entreprise, la déclinaison en actions concrètes doit être réalisée avec les managers dans un mode collaboratif et participatif. Il s'agit pour chaque manager qu'il trouve un intérêt personnel dans la mise en œuvre des actions RSE qui le concernent. Ces actions doivent non pas s'ajouter aux plans existants, mais en être parties intégrantes.

5. La stratégie RSE des communicants

Formaliser sa stratégie et son plan d'actions RSE dans une optique pure de communication et d'image vers l'extérieur constituait une posture fréquemment constatée il y a encore peu de temps. Cette posture a heureusement tendance à se raréfier à mesure que la maturité des organisations croît vis-à-vis des problématiques RSE. Elle repose en général sur des bases très fragiles et il ne faut pas attendre d'elle produise le moindre effet vertueux. Ce n'est d'ailleurs pas sa vocation. Considérer la RSE comme un énième exercice de style et de communication rend totalement contre-productif les efforts faits en ce sens, car ils dénaturent le concept même de RSE et ne lui donnent aucune crédibilité tangible vis à vis des parties prenantes. Nous sommes cependant menacés à court terme par le retour de cette stratégie, du fait de la tendance baissière des budgets alloués à la RSE par les temps qui courent et de la tentation d'occuper néanmoins le terrain de la RSE pour les entreprises.

Alors, comment s'y prendre pour définir une stratégie RSE efficace ?

1. Définir une stratégie RSE qui vous ressemble

Pour initier la démarche de définition d'une stratégie RSE pérenne et porteuse de sens, il convient en premier lieu d'évaluer les enjeux propres de son entreprise par rapport au développement durable, c'est-à-dire au croisement des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux de l'entreprise. Et pour cela, il faut repartir de ses valeurs, de sa culture, de son positionnement et de son histoire. Le socle des valeurs de l'établissement doit constituer l'ADN à partir duquel doit se construire la stratégie RSE. Chaque entreprise doit s'appuyer sur ses spécificités historiques, territoriales, capitalistiques, relationnelles, commerciales... pour déterminer des orientations RSE qui lui ressemblent et qui seront déclinées plus finement dans la stratégie et les plans d'actions RSE. Ainsi, les parties prenantes seront mieux à même de s'approprier les axes de la stratégie RSE et permettre ainsi de générer la dynamique de progrès recherchée, venant conforter la stratégie générale de l'entreprise

2. Instaurer un vrai dialogue ouvert avec les parties prenantes

L'entreprise est désormais amenée à rendre des comptes sur les conséquences de son activité, sur le respect de l'environnement, la prévention des risques psycho-sociaux, l'employabilité des seniors, le respect des droits humains sur l'ensemble de la chaîne de production, pour ne citer que ces thèmes.

Elle se trouve confrontée à une pluralité d'acteurs qui l'interpellent aujourd'hui sur ces enjeux : salariés, clients, fournisseurs, associations de consommateurs, ONG, agences de notation extra-financière...

La prise en compte des attentes de ces acteurs est le principe fondateur de la RSE, avec pour enjeu clé l'intégration à la stratégie d'entreprise d'intérêts souvent divergents et parfois même contradictoires. L'entreprise, au final,

ne vit qu'au travers de ses relations avec les parties prenantes : quelle entreprise peut fonctionner sans client, sans fournisseur, sans collaborateur, sans actionnaire ou sociétaire ? L'entreprise ne peut donc s'affranchir de dialoguer avec ses interlocuteurs qui ont pour certains un mode de fonctionnement et une culture très différents des siens. Il s'agit d'un changement de paradigme à une échelle inédite, fondé sur nouveau type de dialogue, certainement porteur de risques, mais surtout riche en opportunités. Mieux connaître ses parties prenantes et leurs attentes permet de leur apporter une réponse construite et argumentée, de mieux satisfaire et fidéliser ses clients, de mieux présenter les tendances et évolutions du marché, savoir en détecter les « signaux faibles », de renforcer les liens existants avec son environnement au sens large, et en définitive de gagner en crédibilité et en légitimité sur ses marchés.

3. Choisir ses combats

Il s'agit de limiter son action à quelques thèmes, calés sur la stratégie RSE définie plus haut, en ligne avec ses fondements et ses valeurs, et de les traiter en profondeur. Le fait d'occuper le terrain en multipliant les actions RSE sans cohérence entre elles et/ou avec le plan stratégique de l'entreprise est fondamentalement contre-productif aux yeux des parties prenantes qui assimilent, à juste titre, ces gesticulations à du greenwashing. Les « combats » RSE retenus doivent être simples à comprendre par chacune des parties prenantes, porteurs de sens, atteignables à un horizon défini, caractérisés par des objectifs de résultat mesurables, et bien sûr en rapport avec les valeurs de l'entreprise. Courir plusieurs lièvres en matière de RSE génère le risque de n'en atteindre aucun.

4. Intégrer les actions du plan RSE au quotidien des collaborateurs et des managers

C'est le fondement tout plan d'actions réussi. Mais ce principe est encore plus crucial pour un plan d'actions RSE. En effet, le lien entre RSE et performance (individuelle et/ou collective) n'est pas clairement appréhendé et compris par tous et peut souvent apparaître comme une charge de travail supplémentaire. La nécessité d'intégrer la RSE dans le quotidien des collaborateurs et des managers ressort d'autant plus fortement. Pour ce faire, il faut être convaincu que la RSE est une nouvelle source de création de valeur et non pas un exercice de communication. En ces temps de crise, la RSE doit constituer un nouvel axe de développement et de performance, facteur d'efficacité, d'innovation et de proactivité. L'enjeu premier d'une stratégie RSE efficace consiste donc à distiller des initiatives RSE dans la vie et les objectifs des collaborateurs, commerciaux notamment, pour que la RSE soit partie intégrante de ces objectifs.

5. Compter sur l'exemplarité du top management

Pour assurer la crédibilité et la consistance de la stratégie RSE aux yeux des parties prenantes, celle-ci doit impérativement être portée haut et fort par le top management. Il doit montrer l'exemple, incarner la stratégie RSE et valoriser les succès. La stratégie RSE est vouée à l'échec si cette condition n'est pas remplie. Pour ce faire, une gouvernance spécifique et dédiée à la RSE doit être mise en place, embarquant les Directeurs concernés et un panel de parties prenantes majeures, afin de valider les orientations et la stratégie retenus, mesurer les avancées, valoriser les succès, donner du sens aux actions de chacun, assurer la coordination avec la stratégie d'entreprise et asseoir la posture RSE de l'entreprise.

Conclusion

Le contexte actuel pénalise fortement les acteurs de la banque et de la finance, et tend à dégrader leur image aux yeux du grand public. Adopter

une stratégie RSE efficace représente une opportunité de renforcer ses liens avec ses clients, ses fournisseurs, voire ses actionnaires, en misant sur la solidarité et le co-développement.

Cette façon de concevoir son activité et ses relations avec ses parties prenantes renforce la proximité, favorise le dialogue et la transparence, et repositionne l'engagement comme valeur fondamentale.

Lorsque la RSE est intégrée au quotidien de l'entreprise, elle se confond avec la culture d'entreprise et peut agir comme facteur de cohésion interne, favorisant le renforcement d'appartenance à l'entreprise, qui joue un rôle encore plus déterminant en situation de crise. A terme, la RSE ne devrait même plus être un sujet de discussion ou de préoccupation car ses principes se seront naturellement transformés en automatismes et ne seront donc plus associés à la notion d'effort ou d'exemplarité.

En définitive, en misant ainsi sur l'avenir, les entreprises qui intégreront dans leurs perspectives une stratégie RSE simple et concrète, conforteront voire renforceront les positions qu'elles occupaient avant la crise.

A propos de SterWen Consulting

SterWen, créé en 1996, est un groupe indépendant de conseil en management et organisation, spécialisé sur le secteur bancaire et financier. Le cabinet propose à ses clients un accompagnement sur mesure dans leurs grands programmes d'évolution et de transformation, que ce soit dans des contextes de lancement d'activités, de fusions et de rapprochements, de rationalisation ou d'industrialisation, de maîtrise des risques et d'adaptation réglementaire.

L'offre de SterWen couvre du conseil en stratégie jusqu'à l'accompagnement du changement et la formation, en passant par le pilotage de grands programmes et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Son positionnement se différencie de ses concurrents par :- son pragmatisme,

me, qui se caractérise par sa volonté d'intervenir dans l'accompagnement opérationnel de la mise en œuvre des recommandations. - son obsession de la satisfaction clientèle ((Etude 2009 : 100% des clients indiquent qu'ils sont prêts à recommander SterWen)

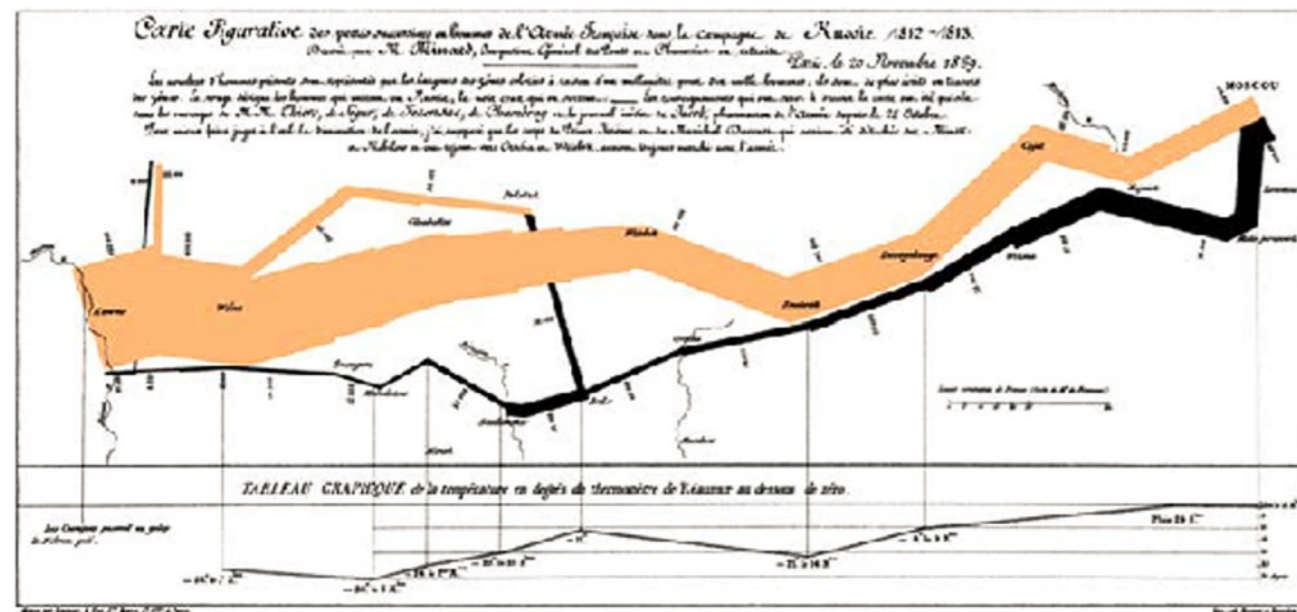
En croissance ininterrompue depuis sa création en 1996, SterWen compte environ 70 collaborateurs et réalise en 2011 un chiffre d'affaires combiné de 15 millions d'euros.

AXA, BNP Paribas, Bouygues, BPCE, Caisse des Dépôts, Cour des Comptes, Crédit Agricole, GAN, GE, France Telecom, La Banque Postale, Malakoff Médéric, Natixis, l'ONU, Société Générale, Vauban Humanis... sont quelques-unes des prestigieuses références clients de SterWen.

www.sterwen.com

Manager les risques dans un nouveau monde

Dr Patrick Jaulent - Visiting Professor, Stanford
Consultant en Stratégie & Risk Management



Il y a 200 ans, le 12 juin 1812, l'Empereur Napoléon ordonna l'invasion de la Russie. Cette campagne militaire fut un échec cuisant. L'armée française, constituée de plus de 500 000 hommes, est décimée par le froid, la faim et les attaques incessantes des cosaques russes. La carte de Charles Joseph Minard ci-dessous, montre les pertes subies par l'armée de Napoléon lors de la campagne de Russie de 1812. La bande épaisse précise la taille de cette armée à chaque position. La retraite est illustrée par la bande noire inférieure liée aux températures et au temps. Pour ce bicentenaire, je ne pouvais pas trouver sujet plus pertinent pour introduire le Framework 2.0 sur le management des risques

Malgré toute la rhétorique et les millions d'euros investis par les organismes privés ou publics, le management des risques consiste bien souvent à répondre à des exigences de conformité, en élaborant un grand nombre de procédures / règles à appliquer. Et lorsque celles-ci ne suffisent pas, on en réécrit d'autres (cf. la série des normes européennes prudentielles de solvabilité Bâle I, Bâle II, Bâle III - Solcency I, Solvency II - SOX - COSO I, COSO II - les normes ISO 31000 - ISO 1800x, ISO 1400x, etc.) Certes, on ne peut nullement nier que ces règles aient réduits les risques pouvant « endommager » l'homme et l'organisme. Mais on ne peut pas nier également que celles-ci n'ont nullement empêchées : un problème de marché (les subprimes) de se transformer en une crise financière, puis en une crise bancaire mondiale, (http://lecercler.lesechos.fr/economie-societe/politique-eco-conjoncture/conjoncture/221147045/millennium-bridge-londres-crisis-fin) ni l'explosion de la plate-forme pétrolière Deepwater dans le golfe du Mexique, ni les pertes considérables (4,9 milliards d'euros) de la Société Générale suite à l'affaire Kerviel, ni même celles de JP Morgan Chase et son opérateur Londonien, Bruno Iksil (la ba-

leine de Londres) qui a fait perdre 2 Milliard de dollars à la banque, ni le krach financier éclair du 6 mai 2010 (Wall Street a plongé de 9% pendant 20 minutes) largement imputable aux robots <http://www.next-finance.net/Les-robots-ont-pris-le-pouvoir>.

Et, malheureusement la liste n'est pas exhaustive. Inutile donc de s'étendre sur le séisme du dépôt de bilan de Lehman Brothers le 7 septembre 2008 et les dégâts générés dans le monde (<http://lecercler.lesechos.fr/entreprises-marches/finance-marches/banques-assurances/221144753/question-risque-systemique-systeme-ban>), ou sur l'affaire Bernard Madoff avec une fraude estimée à 50 milliards de dollars, ni même sur la Grèce, l'Espagne, l'Irlande, l'Italie, le Portugal, etc. <http://lecercler.lesechos.fr/economie-societe/international/europe/221147318/crise-grecque-democraties-sont-danger>. Ne vous méprenez point, je n'ai nullement écrit que nous devons supprimer les procédures / règles. Au contraire, elles vous diront souvent combien vous avez été trop confiants, mais elles doivent évoluer en simplicité et efficacité. Je pense en effet que le régulateur a une énorme part de responsabilité : il fait évoluer les réglementations

lorsque les crises arrivent, ce que l'on appelle la procyclicité alors qu'il faudrait être contracyclique : très exigeant en termes de maîtrise des risques lorsque la conjoncture est très bonne et inversement plus souple quand le contexte économique est adverse.

Les déclarations de Jamie Dimon, le CEO de JP Morgan Chase, justifient à elles seules l'urgente nécessité de redéfinir un nouveau Framework de management des risques : « Nous savons que nous avons été négligents - Nous savons que nous étions stupides - Nous savons qu'il y a eu un mauvais jugement » - « Nous avons une mauvaise stratégie, mal exécutée. »

Cet article a pour objet de présenter les fondements du Framework 2.0 du management des risques suite logique du Framework 1.0 construit il y a plus de 15 ans à partir du modèle « Triple Impact ». http://www.finyear.com/Management-des-risques-d-entreprise-le-modele-Triple-impact_a13106.html. Pour mémoire, commençons par rappeler quelques définitions de base.

Qu'est-ce qu'un risque ?

De nombreux experts se sont exercés depuis de nombreuses années à définir les termes « risques » et « risque management », afin de mieux cerner l'esprit et le concept. Curieusement, aucune de ces définitions n'a pu obtenir un consensus général. Voici quelques définitions, sans ordre particulier :

- Félix Klownam : L'art de faire les bons choix, un art fondé d'avantage sur l'anticipation d'événements futurs que sur une réaction à ceux déjà arrivés »
- Georges Head : « Le risque management est simplement du bon sens »
- W. Lorance : « Le risque management est une discipline pour accepter de vivre avec la possibilité que des événements dans l'avenir pourront être dangereux »
- Frank Knight a proposé une distinction qui fait référence entre le risque et l'incertitude : à un risque

peut-être assigné des probabilités mathématiques - on ne peut pas le faire à une incertitude.

- http://objectifperformance.decideo.fr/Management-des-risques-concepts-de-base_a28.html

Le flou apparent de ces définitions fut toutefois salutaire, car il a évité de figer trop rapidement le concept et permis son évolution. On observe cependant deux écoles de pensée : une école américaine, très orientée sur la problématique de financement des risques, et une école européenne (française, en particulier) plus technique et préoccupée par les méthodes d'identification et surtout de quantification des risques. Pour ma part (et comme il faut bien prendre des risques) je dirai que le risque est l'indicateur d'un danger. Il est fonction de deux paramètres : la probabilité que l'événement redouté se réalise, et les dommages ou les conséquences qui en résulteraient. J'ajouterai que nous avons, nous français, un gros défaut : celui de vouloir parfois tout mesurer à l'aide d'indicateurs en oubliant parfois le bon sens paysan. A ce propos, voici l'une des conclusions du Financial Crisis Inquiry Report « Financial institutions and credit rating agencies embraced mathematical models as reliable predictors of risk, replacing judgment in too many instances. Too often risk management became risk justification. »

Pourquoi classifier les risques autrement ?

Depuis que les organismes s'intéressent aux risques, ils ont essayé de les classifier. Différentes approches existent avec souvent pour conséquence de compartimenter ceux-ci alors qu'il faut au contraire les analyser de manière globale. En effet, les silos organisationnels dispersent, d'une part, l'information, et d'autre part la responsabilisation. Les silos inhibent la discussion sur la façon de traiter les risques. Car bien souvent, c'est une combinaison de petits événements qui dépassent les frontières du silo en se renforçant les uns par rapport aux autres de manière inattendue, avec parfois des conséquences fâ-

cheuses pour l'organisme. Nul besoin de catégoriser les risques par famille. C'est sans doute intellectuellement intéressant, par exemple, de classer les risques en : risques industriels, risques naturels, risques d'éthique, risque social, risque opératoire, risque de management, risque réglementaire et contractuel, risques technologiques, risques humains, etc. Mais franchement soyons honnête, qu'apporte ce type de classification ?

Framework 2.0

Avec le Framework 2.0, les risques sont uniquement classés en trois catégories en fonction de leur traitement (et non de la famille), car on ne traite pas de la même manière : les **risques endogènes surmontables**, les **risques stratégiques concevables** (intrinsèquement non indésirables) et les **risques exogènes inévitables** (cf. R. Kaplan et Anette Mikes.) Mais le Framework 2.0 n'est pas seulement une histoire de classification orientée traitement, c'est aussi une analyse de notre jugement et notre comportement face aux risques, lorsqu'il s'agit, par exemple, de fixer une probabilité à un risque. En effet, diverses études montrent que nous avons une hypersensibilité à de petites évolutions de la probabilité aux deux extrêmes du spectre de probabilité. Ainsi, nous avons tendance à réagir de manière excessive à de petits changements dans les probabilités extrêmes et sous-réagir à des changements dans les probabilités intermédiaires. Le Framework 2.0 c'est également l'identification et la formalisation de la « chaîne des risques » héritée du Framework 1.0. Ainsi :

1. La première catégorie concerne les risques endogènes surmontables. Ces risques concernent, par exemple, les pannes dans les processus opérationnels, les actions non-autorisées, illégales ou contraires à l'éthique, les sinistres (incendie, inondation, vols), la sécurité des systèmes informatiques, la mauvaise déclinaison opérationnelle des décisions stratégiques relatives aux opérations de marché, la mauvaise gestion des compétences, etc. Pour cette

Manager les risques dans un nouveau monde

première catégorie de risques endogènes évitables, l'organisme doit chercher à les éliminer voire les réduire, car il n'y a aucun avantage à « vivre » avec ces derniers. L'objectif de l'organisme est donc de disposer d'un pourcentage de couverture globale des risques endogènes acceptables. Le principal outil utilisé par les organismes pour traiter ce type de risques semble être la carte de chaleur (cf. le modèle Triple Impact)

2. La deuxième catégorie concerne les risques stratégiques concevables. Rappelez-vous Alexandre le Grand et ses 30.000 soldats grecs face aux Perses avec son infanterie de 1.000.000 hommes, plus sa cavalerie. Pensez au prophète David face à Goliath. En termes de stratégie d'entreprise, son leader doit faire des choix. Un choix stratégique est entaché des risques potentiels. Lorsque le leader choisit, par exemple, une stratégie de rentabilité, l'entreprise peut être amenée à prendre des risques extrêmes pour réaliser sa stratégie :

a. Lorsque Tony Hayward est devenu PDG de BP en 2007, il s'engagea à faire de la sécurité sa priorité absolue. Quelques années plus tard, T. Hayward fit le choix stratégique de forer dans le golfe du Mexique le puits le plus profond jamais creusé en offshore, afin d'extraire du gaz en raison du prix élevé du pétrole à cette époque. Le 20 avril 2010, la plateforme pétrolière Deepwater Horizon explosa, provoquant la mort de 11 personnes et une marée noire de très grande ampleur dans le Golfe du Mexique et sur les côtes américaines. Une commission d'enquête des États-Unis a attribué cette catastrophe à des défaillances de management qui ont paralysé « la capacité des individus concernés à identifier les risques qu'ils couraient, à en évaluer les conséquences, à communiquer et à y répondre »

b. Vous connaissez au moins de nom, le géant finlandais Nokia, constructeur de produits high-tech dans le domaine de la téléphonie mobile. Nokia a centré sa stratégie en privilégiant l'innovation. Pour rester l'un des leaders dans ce domaine il suffisait donc que les ingénieurs et designers de Nokia continuent à innover. Alors pourquoi la situation se dégrade-t-elle comme l'illustrent les quelques chiffres ci-après. Selon les études du cabinet Canalsys les parts de marché du smartphone au niveau mondial auraient évolué comme suit Google : 32,9 % en 2010 contre 8,9 % en 2009 ; Nokia : 30,6 % en 2010 contre 44,4 % en 2009 ; Apple : 16 % en 2010 contre 16,3 % en 2009. La part de Nokia sur le Smartphone aux USA ne représente plus actuellement qu'à peine 7 %. La technologie n'est pas la cause première de cette situation. L'explication est beaucoup plus simple. Nokia a commis une erreur stratégique. Il a fait le choix stratégique d'ignorer le marché d'Amérique du nord en le considérant comme un marché de seconde zone. Nokia a centré sa stratégie commerciale sur l'Europe ainsi que sur les formidables marchés potentiels que sont la Chine, l'Inde, l'Amérique latine et le Vietnam. Mais les entreprises High-tech qui ignorent le marché d'Amérique du nord prennent d'énormes risques. Ainsi, en moins de cinq ans Nokia a vu émerger des prédateurs tels qu'Apple avec Iphone et la tablette Ipad, et Google Android (et je suis prêt à parier que Google sortira sa propre tablette pour concurrencer Apple sur son marché) Nokia a cependant entamé son pivotement stratégique en nommant un nouveau CEO, Stephen Elop ancien patron de la division Business de Microsoft (un américain, est-ce un hasard ?) en signant un accord avec Microsoft et en célé-

brant « l'innovation inversée » afin d'importer plus de fantaisie sur le marché d'Amérique du nord. Certes l'erreur de Nokia fût de désertir le marché US en pensant qu'il pouvait faire mieux ailleurs, mais la plus grande erreur fut, à mon sens, celle de ne pas envisager que les innovations technologiques pouvaient provenir de l'endroit où Google, Apple et Facebook avaient commencé et que la Chine resterait les bras croisés en laissant Nokia s'installer dans les pays émergents. On peut d'ailleurs s'interroger sur l'objectif de la rencontre au Vietnam, en mars 2011, entre le vice-président de Nokia et le président Vietnamien.

3. Pour traiter les risques stratégiques concevables, de nombreux organismes utilisent la carte stratégique comme point de départ à un dialogue sur les chaînes de risques (cf. le modèle Triple Impact.) A chaque objectif de la carte stratégique (exemple : renforcer l'activité commerciale auprès des PME/PMI du secteur X) le groupe en charge des risques stratégiques :

- Identifie les événements à risque à l'aide d'indicateurs de type alerte avancée (risque de défaut de paiement - indicateurs d'alertes : nombre de litiges client - taux de forclusions - nombre de relances client - nombre de dossiers en cotentieux,..) ;
- Formalise la chaîne des risques (risque de défaut de paiement client -> risque de défaut de liquidité, risque de diminution de la trésorerie d'investissement, risque...).
- Identifie la probabilité d'occurrence en tenant compte des particularités citées ci-dessus concernant le comportement humain ;
- Identifie les actions susceptibles de réduire le risque (création d'un outil de pilotage de la liquidité : quels sont les risques

de cette initiative stratégique ?)

- Budgétise les actions (coût de la création d'un outil de pilotage de la liquidité)
- Identifie les ressources (1 comptable - 1 crédit manager - 1 responsable de services - SAP - Abonnement bases de données ORT et ODC, prestataire ACREP)
- Présente à la direction générale, la carte des objectifs stratégiques, la carte des risques, les actions de réductions des risques, le budget associé, la liste des différents responsables ainsi que l'impact sur l'organisation existante (quel est l'impact sur l'organisation de la mise en place d'un outil de pilotage de la liquidité ?)

4. La troisième catégorie s'applique aux risques exogènes inévitables. Ces risques peuvent être classés selon leur impact (cf. Framework 1.0 - Modèle Triple Impact).

a. **Impact immédiat.** Les catastrophes naturelles et économiques sont prévisibles bien que leur date exacte ne le soit pas (inondation de Paris, tremblement de terre en Californie, etc.) Nous avons en mémoire de multiples exemples comme l'éruption en 2010 du volcan islandais Eyjafjallajökull, avec pour impact immédiat l'annulation de 90.000 vols en Europe, ou les diverses bulles financières (celle de l'industrie du bâtiment en Espagne.) A propos de ce type de risques exogènes inévitables à effet immédiat, j'ai lu que les morts, suite à l'ouragan Katrina le 29 août 2005 (le bilan, toujours non définitif fait état de 1 209 morts), n'étaient pas à blâmer. Ceci est totalement faux. Les conséquences de cet ouragan provenaient en grande partie de la défaillance des digues, combinée à un affaiblissement des défenses naturelles suite au développement réalisé par l'homme.

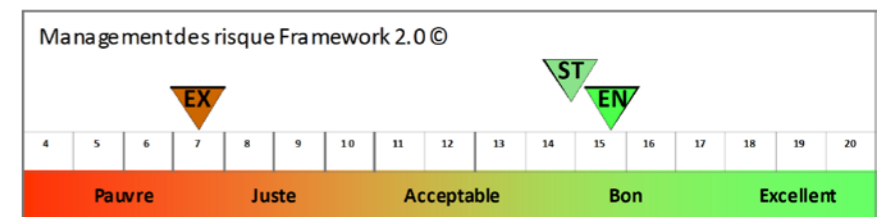
b. Impact à moyen terme. Il s'agit principalement des risques liés notamment à l'émergence des technologies de rupture (Internet, Smartphones, codes-barres,..) ou à des évolutions stratégiques de grands acteurs (Amazon avec le livre, Apple dans la téléphonie mobile et la tablette,...)

c. Impact à long terme. Nous trouvons les changements géopolitiques (Egypte, Tunisie, Lybie, Syrie, Corée du Nord,..) et environnementaux comme par exemple le réchauffement de la planète ou l'épuisement des certaines ressources comme le pétrole ou l'eau.

Puisque l'organisme ne peut nullement empêcher les risques exogènes, il doit donc se concentrer principalement sur leur identification et la réduction de leur impact. Rappelez-vous, la seule manière de célébrer un échec (une catastrophe) est d'avoir appris quelque chose sur lui.

Suivi du Framework 2.0

Sans vouloir trop rentrer dans le détail, le suivi des trois catégories de risques que sont les risques endogènes surmontables (noté EN), les risques stratégiques concevables (ST) et les risques exogènes inévitables (noté EX) s'effectue à l'aide d'une chaîne d'indicateurs, de type alerte avancée simples (leading), et de constat, de type synthétiques (lagging) tel que celui représenté ci-dessous. Ne rajoutons pas de risque dans la manière de les traiter : celui de la complexité. Faisons simple mais avec rigueur !



Conclusion

Le monde est plus risqué aujourd'hui pour l'entreprise qu'il ne l'a été dans le passé : incertitude politique, réglementaire, etc. En termes de management des risques, vous devez les minimiser le mieux que vous pouvez, voire les éliminer. Mais vous devez surtout penser en termes de résilience organisationnelle et humaine et non uniquement en termes de procédure. Nous aurons l'occasion d'y revenir. http://objectifperformance.decideo.fr/Etes-vous-resilient_a61.html

Lors d'un prochain article, nous aborderons les outils les plus adaptés pour traiter ces trois catégories de risques à partir d'exemples. J'aurai également le plaisir de présenter le Framework 2.0 lors du CFO Premium Event du 16 octobre 2012 à Paris http://www.finyear.com/FY-12-CFO-Premium-Event-by-Finyear-Presentation_a23393.html

Quand la GED et le BPM deviennent accessibles à tous

Par Emmanuel DERRIEN, Fondateur de QUAL'NET



Plus que jamais, les entreprises et les DSI sont à la recherche de technologies agiles, performantes et simples à utiliser. Dans ce contexte, force est de constater que la majorité des fournisseurs du marché tendent à faire évoluer leurs offres pour les rendre accessibles au plus grand nombre. En effet, la technologie pour la technologie ne veut rien dire. Cette dernière doit répondre à des besoins métiers et être utilisée rapidement par des utilisateurs fonctionnels. En ce sens, il est fondamental de proposer des outils de nouvelle génération qui permettent de s'affranchir de paramétrages complexes.

L'heure n'est donc plus au lancement de grands projets stratégiques, syno-

axes de productivité plébiscités par les DSI. La principale cause de cet engouement par les entreprises du middle market s'explique par l'approche concrète des solutions proposées qui permettent de mettre en œuvre des applications très opérationnelles prenant en compte des fonctionnalités clés.

Il ne s'agit donc pas de lancer des déploiements complexes et des projets pharaoniques, mais de revenir aux fondamentaux recherchés par les entreprises. Ainsi, l'approche « boîte à outils » prend tout son sens et permet de lancer des projets réalistes sur tous types de processus métier : qualité, formation, achat... Tout est alors possible et réalisable dans un timing et un cadre budgétaire définis.

nymes de déploiements complexes et progressifs sur de nombreuses années. Nous sommes désormais entrés dans l'ère de l'agilité où les notions d'accessibilité et de déploiement rapide sont la règle. Bien entendu, un tel dispositif est plus ou moins évident à mettre en place en fonction du type de technologies concernées. Ainsi, les middlewares ont longtemps été cantonnés à une approche très technique, qui a freiné leur utilisation dans les entreprises du middle market à la recherche de solutions plus simples et ergonomiques.

Pour autant, ces derniers vivent aujourd'hui une véritable révolution. Cela s'explique notamment par l'émergence d'acteurs de nouvelle génération et par la maturité des offres d'éditeurs visionnaires. La GED et le Workflow ne sont donc plus des « gros mots techniques », mais des

L'autre avantage de ce type d'approche consiste à limiter les développements spécifiques. Dès lors, les outils de nouvelle génération tirent parti des méthodologies agiles qui contribuent à se passer de phases de développement complexes. En moyenne, plus de 95 % du paramétrage est réalisable sans aucun code ; les 5 % restants étant en général ouvert pour intégrer du code. Ce mix entre développement agile et traditionnel permet donc aux directions des systèmes d'information de bénéficier du meilleur des deux approches.

Le BPM et la GED sont donc désormais accessibles à tous les acteurs économiques qui peuvent lancer aisément des applications collaboratives. Cela leur permet d'optimiser leur productivité, d'améliorer la qualité de traitement de leur processus et de gagner en performance.

Dématérialisation : les 4 questions fondamentales

Xavier Lainé, Directeur Général de Primobox

Quels sont les processus prioritaires à dématérialiser dans l'entreprise et pourquoi ?

On ne peut répondre directement à cette question. Il faut toujours préalablement bien identifier pour chaque type de document quelle est sa complexité de traitement et le volume traité. En effet, il sera toujours préférable de cumuler ces deux facteurs, complexité et volume, afin de maximiser le ROI sur ce type de projet.

Par ailleurs, un projet de dématérialisation n'est jamais considéré comme un simple passage du support électronique au support papier. On parle principalement de dématérialisation des processus et de l'ensemble de la chaîne documentaire, de la production du document, à son archivage, en passant par sa validation, sa signature, etc. Il est alors aisé de comprendre que plus un processus papier sera complexe et chronophage plus sa dématérialisation et son automatisation auront un sens à la fois en terme de rentabilité mais aussi de productivité.

Il n'y a donc pas de processus prioritaires à proprement dit. Chaque entreprise, a ses propres procédures, ses propres contraintes, son propre marché, etc. Enfin, il est important de noter que l'on regarde trop souvent un projet de dématérialisation sous le seul angle de la réduction des coûts. Il faut aujourd'hui élargir son champ de vision sur des solutions permettant également de développer ses ventes et ses marges. Ces projets connaissent aujourd'hui un véritable essor, nous en voulons pour preuve le succès grandissant des offres de contractualisation en ligne permettant une nette augmentation du taux de transformation grâce à la simultanéité entre l'opération de vente et sa

conclusion. Au delà de l'amélioration des performances commerciales, elles permettent également la création d'un nouveau réseau de distribution.

Comment concevoir un projet de dématérialisation à l'échelle de toute l'entreprise ?

Un projet de dématérialisation à l'échelle de toute l'entreprise est rare et fortement déconseillé. En effet, il est impératif de tenir compte de la résistance aux changements des utilisateurs. On privilégiera donc toujours de mener un projet par type de documents, ce qui en règle générale ne concerne que très rarement tout l'effectif de l'entreprise. Comme évoqué précédemment, il faudra prioriser en fonction de la complexité de traitement et des gains attendus les différents processus. Un projet global se fera donc processus par processus avec des actions d'information, de sensibilisation et de formation de chaque groupe d'utilisateurs.

Comment gérer de front dématérialisation à valeur probante et dématérialisation simple ?

Il est nécessaire de travailler comme des aiguilleurs du ciel mais à la différence que les avions sont remplacés par des documents. Ainsi, les différents flux traités emprunteront automatiquement la bonne ligne en fonction des couches de confiance et de sécurité qui devront leur être attribuées. En règle générale, un audit préalable permet de schématiser les différents circuits de traitement pour chaque nature de document (archivage simple ou probant, signature électronique ou non, etc.)

Comment la typologie de l'entreprise influence-t-elle la dématérialisation ?

Un projet de dématérialisation s'étudie toujours sous trois angles :

- Organisationnel
- Juridique
- Technique

Ainsi, la typologie de l'entreprise influera automatiquement sur tout projet de dématérialisation (taille de l'entreprise, secteur d'activité, où elle en est et où elle souhaite aller, quels bénéfices attendus par rapports aux processus actuels qui lui sont propres, etc.)



Un “Programme d’Austérité” dans la Gestion de la Sécurité Informatique est-il nécessaire?

Par Graeme Nash, Directeur des Solutions Stratégiques, Fortinet



Augmentation des coûts d’exploitation; budgets serrés; menaces Internet plus puissantes et variées; nécessité d’une visibilité et d’un contrôle plus important – voici quelques-uns des symptômes poussant urgemment à la mise en place d’un programme d’austérité dans la gestion de sécurité IT, en d’autres termes: la Rationalisation de la Sécurité IT.

Beaucoup de pays aujourd’hui subissent une importante pression financière dans le but de réduire les dépenses publiques, de rétablir les déficits fiscaux pour finalement alléger la dette de l’Etat. Ce faisant, ils imposent des réformes structurelles impopulaires aux entreprises et aux individus. Le terme ‘Austérité’ incarne cette situation.

De même, l’‘éco-système’ de la sécurité IT est soumis à pressions opposées. Quels sont ces points de pression? Comment impactent-ils la gestion de la sécurité IT et les objectifs de l’entreprise? Les réponses à ces questions permettront de déterminer si oui ou non un programme d’austérité dans l’IT est une mesure qui aurait déjà dû être prise.

Les Symptômes Principaux et ‘les Indicateurs de l’Eco-Système’

La Croissance des Coûts d’Exploitation

Il est communément admis que les coûts d’exploitation liés à la gestion de la sécurité IT augmentent ‘naturellement’, car les mécanismes de

contrôle et de protection se superposent les uns aux autres. La réalité est que les équipements de sécurité et leurs relatifs processus restent souvent en opération au-delà de leur date d’obsolescence et des solutions supplémentaires se superposent aux infrastructures existantes pour répondre à de nouveaux besoins IT ‘urgents’.

Des Budgets Serrés

Alors que les entreprises ressentent une pression sur leurs bilans, de nombreux budgets départementaux sont sous surveillance. La sécurité est particulièrement vulnérable car elle est encore souvent perçue comme une dépense inutile plutôt qu’un atout pour l’entreprise.

Des Menaces Plus Etendues

Les rapports de sécurité montrent un écart de plus en plus important entre la sophistication des vols de données d’une part, et les mécanismes de défense et les stratégies de résilience mises en place dans l’entreprise d’autre part. En plus, avec les réseaux sociaux et le BYOD (Bring Your Own Device) dans l’environnement de travail, les données de l’entreprise sont dorénavant accessibles via une pléthore de plateformes personnelles, pour la plupart vulnérables, et que l’IT n’est souvent pas préparé ou équipé à gérer en toute sécurité.

Prévoir des Besoins de Croissance

La loi Moore sur l’évolution de la puissance des processeurs s’applique également au stockage, au volume de données transférées et à la bande passante du réseau. Et avec le passage à la fibre et l’IPv6 dans les réseaux d’entreprise, l’IT doit rapidement adopter une sécurité avec des solutions hautes performances. Projeter précisément des plans de croissance de l’entreprise au niveau de l’IT et de la sécurité informatique est un exercice difficile, mais c’est un indicateur clé d’une bonne gestion du système IT.

La Poussée vers le Cloud

Lorsque les prix sont trop élevés,

l’infrastructure trop complexe et les compétences trop difficiles à trouver, le cloud peut être considéré comme l’option pour s’en sortir à bon compte. Toutefois, le cloud computing n’est certainement pas la panacée de tous les maux IT et comporte ses propres défis, notamment en termes de sécurité.

La Priorisation des Projets

Comme les budgets se resserrent et que les ingénieurs qualifiés deviennent rares, il devient encore plus critique d’être efficace avec les ressources disponibles. Les décisionnaires de sécurité IT doivent se concentrer sur des projets mesurables où ils peuvent prouver un maximum d’avantages en matière de prestation de sécurité pour leur entreprise.

Les Trois Piliers de l’Austérité

Pour une nation, la définition d’un programme d’austérité peut être définie autour de trois piliers. Voyons comment ceux-ci s’appliquent à la gestion de la sécurité IT.

L’Augmentation des Impôts

Les pays ont souvent recours à l’augmentation des impôts pour rétablir les déficits budgétaires. La plupart des organisations n’ont pas ce luxe. Il est encore rare de voir la sécurité IT traitée comme un centre de coûts interne qui facture ses services aux autres départements opérationnels.

La Restriction Budgétaire

La restriction des dépenses publiques est généralement l’autre instrument de l’austérité. L’astuce dans ce cas est de réduire les budgets là où il y a excès plutôt que de s’en prendre aux services critiques. Comment réduire les dépenses de sécurité IT sans nuire à la sécurité de l’entreprise? Ceci nous amène au troisième pilier.

Le Rendement et la Réforme Structurelle

Le moyen le plus efficace, mais finalement le plus difficile et le plus long

pour compenser la réduction des dépenses est d’introduire du rendement. Ce dernier peut exiger une réforme structurelle parallèle pour plus de rentabilité au niveau du capital, de l’équipement et de la main d’œuvre. Bien que cette option soit généralement semée d’un certain nombre d’embûches pour tout gouvernement en raison de son effet à long-terme, c’est la meilleure à appliquer dans le cadre de la gestion de la sécurité IT.

Programme pour une Austérité de la Gestion de la Sécurité IT Sans Difficulté : la Rationalisation de la Sécurité IT

Les professionnels de la sécurité IT peuvent réaliser de véritables rendements et même des réformes structurelles si la stratégie globale de l’entreprise le justifie. Voyons les composants d’un programme d’austérité pour la gestion de la sécurité IT, sans difficulté.

Améliorer la Gestion des Risques IT

La gestion des risques fait partie des opérations de l’entreprise depuis un certain temps. Les risques liés à l’IT sont généralement abordés de façon purement opérationnelle, conduisant à des plans de continuité et de sauvegarde. Toutefois, l’impact croissant des menaces sur l’activité des entreprises demande une évaluation des risques des menaces externes et son incorporation dans le processus de gestion des risques de l’entreprise. La gestion des risques de la sécurité IT devrait donc définir les principales vulnérabilités de l’organisation, leur prévalence et leur impact.

Réévaluer les Actifs de Sécurité IT

L’objectif principal de la réévaluation des actifs est de diminuer l’impact des réductions budgétaires sur les coûts d’exploitation.

L’ensemble de solutions disparates déployées au fil des années dans l’organisation - telles que celles dédiées au pare-feu, à l’antivirus, au VPN, et

plus récemment aux DDoS ou au support IPv6 - impose souvent un coût disproportionné en matière d’opérations et de maintenance par rapport à ce qu’il fournit. Une réévaluation des actifs de la sécurité IT permet de :

- Lister ces actifs de sécurité et déterminer leur fonction spécifique ainsi que leur valeur,
- Déterminer les besoins de sécurité actuels et des 3 prochaines années et si les actifs actuels répondent à ces besoins,
- Evaluer le coût de la solution d’origine, faire la projection des coûts annuels de maintenance & opérationnels, et comparer ces coûts par rapport aux nouvelles générations de produits offrant la même fonction,
- Déterminer les coûts de transition annuels.

Déployer des Plateformes Evolutives Parce qu’il est difficile de correctement prévoir la croissance des besoins, les organisations IT compensent souvent en surestimant ces besoins, ce qui, bien sûr, coûte. Il est plus rentable de déployer simplement une plateforme évolutive – qui peut être mise à jour sans aucun changement majeur en termes de technologie ou de compétences – dès le début.

Rééquilibrer l’Equation Interne vs. Cloud

Le cloud computing peut être considéré comme un principe essentiel de l’austérité. Cependant, le point principal qui empêche un véritable raz de marée du cloud est la sécurité, et à raison. Par conséquent, il y a un équilibre à trouver entre les avantages économiques et opérationnels du cloud d’une part, et son manque de sécurité et de capacité d’audit d’autre part. Dans un programme d’austérité IT, l’équation interne versus cloud doit être refaite. L’internalisation de la gestion de l’ensemble des fonctions IT, à l’exception des fonctions courantes, pourrait s’avérer être une

option plus sûre et flexible.

Consolidation Technologique et Rationalisation du Fournisseur

L’évaluation d’un fournisseur doit se faire en termes de vision, de technologie et de processus – avec un objectif d’austérité. D’un point de vue technologique, la consolidation des fonctions de sécurité au sein d’une même plateforme permet d’améliorer la performance et la gestion. Lorsque ces fonctions de sécurité ne peuvent pas être déployées dans une seule appliance, il est important d’avoir une interface utilisateur cohérente et un modèle sur les flux d’activités pour permettre une réduction des coûts. L’ajout d’une solution de reporting et de gestion centralisée à l’échelle de l’entreprise peut aussi permettre davantage d’économies opérationnelles.

En outre, les fonctions de sécurité doivent couvrir tous les domaines de l’IT, depuis les réseaux et autres actifs filaires/ sans fil aux bases de données, applications web et systèmes de messageries. De même, elles devraient permettre un nombre maximal de processus de base en matière de gestion de sécurité IT.

La rationalisation des fournisseurs permet donc de couvrir un maximum de domaines et de processus en matière de gestion de la sécurité IT avec un minimum de fournisseurs technologiques. Pour répondre aux futurs besoins à moindre coût, les fournisseurs et partenaires doivent également être capables d’implémenter et de supporter correctement les opérations globales d’une entreprise.

En conclusion, même si la pression sur la gestion de la sécurité IT n’est pas encore à son maximum, les principaux symptômes et ‘indicateurs de l’éco-système’ de la sécurité informatique rendent sans aucun doute nécessaire la mise en place immédiate d’un programme de rationalisation de sécurité IT, afin d’éviter une austérité douloureuse. Ce programme est une voie à suivre.

Le BYOD : vers une évolution du phénomène

Cédric Dervaux, Responsable de la division Mobilité et Interactivité chez SCC



Le BYOD (Bring Your Own Device) semble avoir gagné en maturité. L'apport d'un terminal personnel (PC, tablette, smartphone) sur le lieu de travail ou pour exercer son métier va sans nul doute devenir la norme. En 2011, aux Etats-Unis, 40% des entreprises ont inscrit le BYOD dans leur politique de développement. Plus qu'une tendance, les DSI français ne pourront minorer le phénomène. Dans ce contexte, il est pertinent de s'intéresser à l'avenir de cette pratique.

Cédric Dervaux, Responsable de la division Mobilité et Interactivité chez SCC, société de services informatique d'infrastructure, s'attache alors aux interrogations concrètes des entreprises : Quels facteurs ont favorisé l'essor du BYOD ? Avec quelles conséquences ? Quel modèle se profile pour les années à venir ?

Le BYOD, en connaître tous les aspects

Le BYOD est aujourd'hui stimulé par deux facteurs ; le premier est la combinaison de la performance, la facilité d'utilisation et l'ergonomie des terminaux grand public. Pour certains, ils ont atteint un degré de perfectionnement supérieur ou identique aux outils professionnels. Ces nouveaux terminaux, comme la tablette ou le Smartphone, permettent non seulement de réaliser des tâches bureautiques mais également d'utiliser les

fonctions et applications novatrices disponibles.

Le deuxième levier est porté par la génération Y. Née avec Internet et les derniers outils technologiques, cette génération née entre 1980 et 1994 relie en permanence sphère privée et professionnelle. Lecture d'emails, chats, réseaux sociaux, ..., la génération Y est ultraconnectée. Pour concilier ses supports, la génération pousse au changement.

Le phénomène pose quelques freins...

Le BYOD renvoie bien souvent à la notion de danger : vol ou perte du matériel, sécurité des données, pièce-jointe perdue, interception ... le niveau de sécurité est, à première vue, plus faible que sur les terminaux sécurisés d'entreprises. Autre frein : la confrontation par les DSI au problème d'appartenance et de responsabilité juridique.

En outre, certains verront dans le BYOD une aliénation au travail liée à l'ultra connectivité. Le distinguo entre vie privée et vie professionnelle est de fait plus flou. L'employeur peut alors décider du support et imposer son utilisation au membre de son équipe.

... mais offre de nouvelles possibilités

Pour d'autres, le BYOD offre une réelle opportunité de rester en contact avec les actualités de l'entreprise et de renforcer la productivité. Travailler dans de bonnes conditions, partout, en réduisant les frais fixes (comme les locaux), s'avère être un atout non négligeable pour les entrepreneurs. Pour les salariés, il s'agit d'un confort de travail qui a pour effet d'améliorer la perception de l'entreprise auprès de l'utilisateur.

Concernant la sécurité et la perte de donnée, des parades existent. L'entreprise peut sécuriser les réseaux et containeriser les données suivant l'endroit d'où elles sont consultées.

Le BYOD évolue à l'usage

Le phénomène arrive actuellement à maturité et avec lui, de nouveaux enjeux font surface. Aujourd'hui, en France, le protocole d'accès aux données de l'entreprise est incomplet. Seuls deux critères sur trois sont utilisés :

- le premier permet de configurer les protocoles de sécurité et d'authentification via les capacités natives de la tablette (VPN, SLL, exchange,...),
- le deuxième est le renforcement du cryptage et du tunnel de flux des informations, par ajout le plus souvent d'applications tiers,
- celui qui n'est pas encore utilisé, est l'outil d'administration et de gestion de parc de type MDM (Mobile Device Management), aux capacités de centralisation et de contrôle de flotte de terminaux Smartphone et de tablettes.

Après une consommation informatique liée à l'augmentation des terminaux, nous allons connaître une consommation de l'accessibilité au réseau. En effet, nous assistons à une explosion du nombre de terminaux avec un épuisement des adresses IP disponibles. En 2011, pour la première fois, davantage de tablettes que de PC ont été vendues. Ces données impactent clairement le BYOD.

Par ailleurs, les futurs abonnements de téléphonie proposés par les opérateurs offriront une connectivité illimitée où l'employeur pourra supporter un tiers de la facture data et voix illimitées. La reconnaissance sera alors gérée par le code PIN et l'utilisateur aura un accès illimité au réseau (d'un aéroport, d'une entreprise...) après identification de la SIM. Des forfaits spécifiques liés à l'usage métier pourront faire leur apparition et tiendront compte des typologies de métiers et de l'utilisation faite des terminaux. Ce nouveau concept am-

plifiera d'autant le phénomène d'ultra connectivité.

En définitive, les DSI ont la nécessité de repenser le cœur de réseau et non la totalité de l'infrastructure. En prenant en compte tous les types de terminaux et de tous les OS, le marché évoluera vers le CYOD (Choose Your Own Device).

Lorsque le cœur de réseau sera capable de supporter chaque terminal, l'utilisateur n'aura aucune contrainte pour définir le support le plus en adéquation avec ses besoins.

A propos de SCC

Créé en 1975 au Royaume-Uni, SCC est aujourd'hui le premier groupe informatique indépendant en Europe et est un acteur majeur européen des services informatiques d'infrastructure : 7000 collaborateurs, 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. SCC connaît depuis sa création une croissance exceptionnelle et constante avec des profits continus. SCC est leader des services informatiques d'infrastructure au Royaume-Uni, en France, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Les clients de SCC bénéficient en Europe de la proximité des 65 implantations du Groupe dans 5 pays européens. SCC jouit par ailleurs d'une présence mondiale, grâce à ses partenaires présents dans plus de 60 pays du monde entier (Global Partner Network). Parmi ses références, SCC compte des grandes sociétés privées et publiques telles que Air France, Peugeot, Mazda, l'UGAP, et divers Ministères, Conseils Régionaux, Conseils Généraux etc.

Pour toute information complémentaire <http://france.scc.com/>

La nécessaire maîtrise des flux énergétiques

Par Magdi HOURY, Président d'Euclide

Les professionnels de l'hébergement connaissent une forte croissance de leurs activités au regard de la demande grandissante des entreprises de toute taille en matière de capacité d'hébergement. La poussée du Cloud Computing continue d'accélérer cette tendance de fond. Ainsi, l'on assiste à l'explosion du nombre de datacenters sur toute la France et, chaque année, le marché connaît une croissance de 25%.

Ces centres de données, opérés par des acteurs de taille diverse, ont pour caractéristique commune de positionner l'innovation au centre de leur conception. En effet, en moins de cinq ans les professionnels de l'hébergement ont considérablement fait évoluer leur modèle: nouvelle infrastructures, nouveau mode de refroidissement....

Ce sont autant d'éléments qui ont largement fait évoluer un marché jusqu'alors énergivore et reposant sur des conceptions anciennes. On notera également que le coût de l'énergie, sans cesse revue à la hausse, a participé à faire émerger une prise de conscience de la nécessité de réduire les consommations des datacenters.

L'on comprend parfaitement que pour des questions économiques, de performance et d'image, la notion d'économie d'énergie soit une donnée clé dans le bon fonctionnement des datacenters. L'enjeu tient donc à répondre à la demande, proposer toujours plus de puissance et réduire les consommations d'énergie. Un challenge passionnant pour les professionnels du secteur. Pour cela, de nombreux leviers peuvent être utilisés: nouveaux matériels plus économes, processeurs de nouvelle génération, conception des datacenters, localisation des centres de données, énergies renouvelables, systèmes de refroidissement innovants... Certains vont même jusqu'à imaginer des da-

tacenters autonomes en énergie. Ainsi, tous les constructeurs, fournisseurs et bureaux d'études investissent massivement pour lancer des projets toujours plus innovants. Il est intéressant de noter que les cycles d'innovation sont particulièrement courts et que les professionnels de l'hébergement doivent s'y adapter.

A l'heure du «pollueur payeur», les professionnels de l'hébergement

se sont donc mobilisés pour proposer des projets industriels montrant qu'il est possible de mettre en place des infrastructures très performantes mais écoresponsables. Les cycles d'investissement, lancés par les constructeurs et autres fournisseurs de matériel, vont permettre de construire durablement des datacenters toujours plus performants et en mesure d'absorber des volumes en croissance constante.



La convergence croissante entre les RSE et les Intranet



sociaux d'entreprise. Complémentaires, ces deux approches se sont développées chacune de leur côté et ont largement contribué à favoriser le travail collaboratif. Pour autant, on constate que le marché évolue et tend à réunir ces deux approches.

Au regard de ce constat confirmé par nombre de cabinets d'analyste, il apparaît clairement qu'Intranet et RSE ne s'opposent plus et vont se réunir pour former les espaces collaboratifs de demain. Cette évolution traduit la maturité d'un marché qui se rationalise et se dote de standards lisibles et générateurs de productivité pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, le traditionnel Intranet, répertoriant souvent exclusivement des ressources textuelles et documentaires, semble intégrer massivement des systèmes RSE de nouvelle génération plus ouverts, permettant des interactions autour de ces contenus grâce aux fonctionnalités de partage et de communication dérivées des réseaux sociaux grand public. Les espaces Intranet évoluent donc et se modernisent largement.

De plus en plus mis en avant pour ses vertus, le travail collaboratif et, plus particulièrement, ses nouvelles déclinaisons sont des axes de productivité majeurs qui influent largement sur les performances des entreprises. Dans ce contexte, différentes approches semblent se démarquer et s'imposer comme étant les plus répandues: les espaces Intranet et les réseaux

Ainsi, selon la dernière étude réalisée par l'observatoire de l'Intranet, les projets d'espaces collaboratifs déployés d'ici un an sont toujours importants (20%); de plus 85% des Intranets devraient en disposer en 2012. Au travers de cette donnée, il apparaît donc que la collaboration 2.0 s'impose. A cela, l'étude ajoute également que le réseau social d'entreprise prend sa place progressivement. Ainsi, les outils de mise en relation se déploient, ils devraient équiper 20% des intranets d'ici un an.

Au-delà de ces éléments, on notera également que l'approche RSE tend à s'intégrer en douceur et de manière progressive et donc maîtrisée. Ainsi, les fonctionnalités provenant des RSE, comme les fiches annuaires enrichies, connaissent une très forte croissance et viennent compléter les traditionnels annuaires internes proposés par les Intranets. Tisser du lien et animer des communautés est également un facteur qui a largement contribué à réunir les espaces Intranet et les réseaux sociaux d'entreprise. L'apport de la couche «RSE» a donc favorisé la communication 2.0 au sein des espaces et Intranet en les rendant plus conviviaux et ouverts et en permettant de gérer des communautés aisément. De plus, dans certains cas, les RSE ont également favorisé l'ouverture vers les partenaires externes.

Les nouveaux espaces Intranet doivent donc prendre en compte deux notions clés pour réussir leur transformation: les personnes d'un côté et les «documents ou ressources» de l'autre. Ils doivent également prendre en compte la dimension culturelle des nouvelles générations qui arrivent sur le marché et qui seront plus rapidement productives si elles retrouvent des usages qui leur sont familiers dans leur mode de communication. Les RSE sont une des composantes clés à intégrer dans cette approche. Il ne faut donc pas opposer les espaces Intranets et réseaux sociaux qui tireront parti de leurs apports réciproques. Il est nécessaire de les réunir et de capitaliser sur leurs apports respectifs pour promouvoir un espace unique où la communication 2.0 prendra tout son sens.

Calinda Software.

Un autre modèle économique : le don...

Christophe Agnus, Fondateur de Sopixi.fr



Devant une salle complète d'experts de la finance et du commerce, j'ai eu à vivre un moment de solitude en évoquant un mot, un seul, un mot très simple que l'on aime bien dans notre société : gratuit. Low cost, ils auraient compris. Mais gratuit... Pour augmenter le trouble, mon propos était d'expliquer comment le « gratuit » allait aider...le business. J'ai vu des visages plus que dubitatifs. Ironiques, même, au début de ma présentation. Mais, secoués à la fin, une fois réalisé que 1. J'étais sérieux, 2. Je n'avais sans doute pas tort...

Qu'ai-je dit ? Qu'il fallait donner pour recevoir.

Pas donner un peu : beaucoup. Rien de religieux ici, juste un constat simple : nous sommes en période de crise, la solution sera collective ou ne sera pas. Les gouvernements ne pouvant pas tout (et heureusement...), c'est aux entreprises de trouver des solutions permettant à l'activité de repartir dans le bon sens ; à elles d'imaginer les moyens d'aider leurs clients à se développer, pour pouvoir sim-

plement les aider... à acheter. Alors, donner ? Prenons quelques exemples d'organismes qui ont su, et pu, le faire : Skype, Le Bon Coin, Patagonia et l'ADIE (association consentant des micro-crédits).

Skype donne son logiciel, que tout un chacun peut utiliser pour appeler ses parents ou ses partenaires de business, sans dépenser le moindre euro, même à l'autre bout du monde. Produit superbe. Qui, en donnant, a su s'assurer de la fidélité de millions d'utilisateurs qui ont fait de Skype LEUR logiciel de communication, et un outil gratuit pour leur développement économique. Résultat : quand ces mêmes utilisateurs ont besoin d'un petit service original, comme la possibilité de faire des vidéos conférences à plusieurs, un numéro de téléphone américain ou australien, pour « faire local » sans bouger de Plougastel-Daoulas, ou encore d'appeler un contact qui lui, le malheureux, n'utilise pas encore ce logiciel de communication mais n'a qu'un téléphone classique, ils le font en achetant ce service, à un tarif low-cost, à Skype. La société Skype a réalisé 850 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2011.

En donnant.

Patagonia est une marque de vêtements techniques pour des activités de plein air (marche, escalade, alpinisme, kayak...). Des produits chers, mais de très haute qualité (garantis à vie contre tout problème de fabrication...). Et ils proposent, aujourd'hui, de reprendre les vieux vêtements, abîmés ou pas, pour, soit les offrir à d'autres personnes, qui n'ont pas les moyens d'acheter de tels produits, soit les recycler.

Patagonia met donc des moyens dans un processus non-commercial, en offrant un vrai service pour quelques « clients » peu fortunés, et de la bonne conscience aux autres. Dois-je signaler que Patagonia est une société rentable ?

L'ADIE, ensuite. C'est le leader du micro-crédit. L'ADIE aide les entrepreneurs rejetés par le système bancaire traditionnel. Mais avant de prêter, l'ADIE donne énormément... Du temps et de l'expertise de ses équipes, qui examinent les projets des futurs « clients », et les aident à mieux formaliser leur projet, à vérifier s'il y a véritablement un potentiel à leur activité. L'aide est technique, mais aussi souvent morale, pour aider la personne à trouver la meilleure façon de s'en sortir. Une fois tout validé, l'ADIE prête la petite somme d'argent nécessaire au démarrage de l'activité, et donne encore et encore, du conseil, de l'assistance, etc... Pour que le client réussisse. Que son activité se développe. Et donc... qu'il puisse rembourser son prêt !

Le Bon Coin, enfin, permet à tous de diffuser gratuitement des petites annonces. Ce que les autres faisaient payer, Le Bon Coin l'offre, comme le site Craigslist le fait depuis 1994 aux États-Unis. Comment le site gagne sa vie ? En vendant les « plus » : titres en gras ou en couleur, remontée en première page, plus de photos, etc... Le produit (l'annonce) est vraiment gratuit ; seuls les bonus sont à acheter. Résultat ? En offrant les annonces, le Bon Coin est devenu le leader français de la petite annonce, avec un chiffre d'affaire de 65 M€ en 2011, et une marge opérationnelle à faire pleurer d'envie...

Quatre histoires différentes. Quatre façons de donner. Quatre dons qui permettent, ensuite, de recevoir. Certains parleront de cercles vertueux, d'autres de capitalisme moderne, d'autres encore de business bien géré... Qu'importe. Ce qui compte, c'est que les clients ont été aidés. Vraiment. Et que l'entreprise en a tiré, aussi, des fruits.

Demain, le don pourra s'appliquer à bien d'autres activités, économiques (des sites Internet gratuits) ou pas. Ce n'est qu'une question d'imagination.

Le cornet à dés

*“ Un coup de dés jamais n'abolira le hasard. ”
Mallarmé*

On vient à Max Jacob (1876 – 1944) par sa poésie. Mais comme plus personne aujourd'hui ne lit de la poésie, Max Jacob est tombé dans l'oubli. La poésie est pour lui “ un instantané même manqué de ce fragment de monde qui passait ”.

Le recueil est une collection de poèmes en prose qui ménagent à la fois la chèvre, le chou et la vérité. Il n'y a pas à redire : Max Jacob [le résistant Jean Moulin avait choisi “ Max ” en hommage au poète] est un de mes poètes préférés, et quel que soit sa gravité je gage qu'il puisse satisfaire bien d'autres lecteurs.

Dans une préface de septembre 1916, le poète donne sa propre définition de l'œuvre d'art : “ une force qui attire, qui absorbe les forces disponibles de celui qui l'approche. Il y a ici quelque chose comme un mariage et l'amateur y joue le rôle de la femme. Il a besoin d'être pris par une volonté et maintenu. La volonté joue donc dans la création le rôle principal, le reste n'est que l'appât devant le piège ”.

Dans la même veine, il met également en garde ses “ confrères ” de tous les printemps du monde (la saison des poètes) qui publient leurs “ cahiers d'impressions ” quand ils ont “ de l'excédent ”. Le pire restait à venir : il n'avait pas imaginé la vogue du haïku [notamment parmi les politiques] à la mode de chez nous (mais comme chacun sait le ridicule ne tue pas... sauf la poésie elle-même).

D'après Paul Eluard, depuis Aloysius Bertrand, Baudelaire et Rimbaud, nul plus que lui n'avait ouvert à la prose française toutes les portes de la poésie. Rien n'est plus vrai.

Le cornet à dés a retenu très tôt mon attention (entre 12 et 15 ans), j'avais alors le sentiment que l'ouvrage que j'avais sous les yeux me cacherait toujours son secret, qu'il faudrait quelques heures de lectures pour le percer à jour. Exemples : “ un incendie est une rose sur la queue ouverte d'un paon ” ; “ vu à contre-jour ou autrement, je n'existe pas et pourtant je suis un arbre ”, etc. Et en même temps, on y trouve quelques assertions déconcertantes grosses de sens.

C'est le fond qui manque le moins !

Dans mes propres écrits (j'étais alors le rédacteur en chef du journal “ Sans filtre ”, un concentré de surréalistes, de pataphysiciens et de bâtisseurs d'Empire...) je délivrais une écriture automatique en mode de création littéraire afin de m'émanciper définitivement du style, de l'étroitesse de ma pensée, de ma condition, et surtout par flemme.

Il y a des êtres qui jamais ne reflètent la bêtise ou la laideur (j'en ai rencontré quelques-uns) et parmi eux [il se reconnaîtra] celui qui m'a guidé jusqu'au cornet à dés comme un feu allumé qui guide le marin. Je lui dois le succès de cette confession : “ Sur la route qui mène au champ de course, il y avait un mendiant pareil à un domestique : Ayez pitié, disait-il, je suis vicieux, j'irai jouer avec l'argent que vous me donnerez. Et ainsi de suite sa confession. Il avait un grand succès et il le méritait ”.

Max Jacob est le dernier pénitent blanc en charge depuis sa conversion au catholicisme le 28 octobre 1909, 7 rue Ravignan à Paris et le 17 décembre 1915 à 10 heures 1/2 du soir devant une toile de cinématographe Pathé rue de Douai de synthétiser l'essentiel de nos interrogations [quel est le sens d'une vision ?] et d'aborder enfin les vrais miracles : “ Le bon vieux curé ! après qu'il nous eut quitté, nous le vîmes s'envoler au-dessus du lac comme une chauve-souris. Il était assez absorbé dans ses pensées pour ne pas même s'apercevoir du miracle. Le bas de la soutane était mouillé, il s'en étonna ”.

Max Jacob l'un des plus déterminants poètes du XXème siècle devait hélas subir un triste sort. La gestapo l'interpelle à Saint-Benoît-sur-Loire pour le conduire au camp de Drancy où il meurt, l'étoile jaune à la boutonnière, “ victime d'une barbarie qui ne vit en ce chrétien par illumination que le juif décrié qu'il était de naissance ” (Michel Leiris).

A ce titre, “ il est aussi l'homme de la transfiguration d'un vécu de malaise, voire de douleur ” (Christian Pelletier).

Reste qu'en tout état de cause, “ un coup de dés jamais n'abolira le jeu de dés. ”

Signé : le joueur (et surtout chers lecteurs(trices) bonnes vacances 2012 de Biarritz !)



PARISIAN GENTLEMAN

Trop de sel gâte la soupe...

Gentlemen,

je remarque depuis quelques temps que la montée en puissance de l'intérêt des hommes pour leur propre style génère de jolies surprises en termes d'offre et de palette de choix chez les bonnes maisons, mais également, assez classiquement (si j'ose dire), certains excès chez les fabricants qui surfent sur ce marché en plein boom.

La tentation d'ajouter toujours plus de détails hâtivement qualifiés de « dandys » (Dieu que je n'aime pas ce mot galvaudé et qui n'a aucun sens au 21ème siècle) est bien entendu très grande et certaines maisons n'hésitent pas à en faire beaucoup trop afin d'attirer l'homo novis en quête d'élégance et d'excellence personnelles.

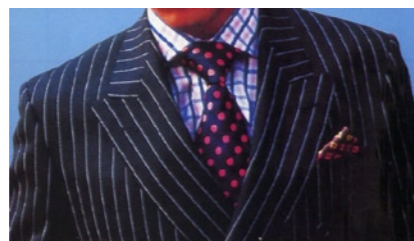
Trop de boutons (même si la coupe de ce costume est assez réussie)...



Trop de rayures (même pour de grands amateurs de rayures horizontales comme nous)...



Trop de mélange de motifs...



Trop d'efforts visibles de coordination (ici beaucoup trop de bleu !!! Imaginez cette très jolie mise avec une pochette et des mi-bas venant nuancer l'ensemble au demeurant assez réussi...)



Trop de « pois » (même si les échelles sont respectées)...



Sans évoquer les confectionneurs très bas de gamme qui ne jurent plus que par les boutonniers contrastés et

autres intérieurs de cols de chemises en madras...

Trop de sel gâte la soupe, assurément.

Une formidable occasion de rappeler ici que la discrétion est au style masculin ce que la litote est à l'élégance verbale ou écrite. Il est en effet absolument capital, en matière de vestiaire comme dans la vie, de s'efforcer d'en montrer moins pour en dire plus, à l'instar de Chimène adressant son stupéfiant « Va, je ne te hais point » à Rodrigue dans la fameuse scène du Cid (Acte 3, Scène 4) alors qu'il lui est absolument interdit de déclarer son amour éternel à l'assassin de son père...

Seule exception, notable, à cette envolée de la surenchère matinée « Dandy », le surdoué (et sur-médiatisé) Tom Ford qui parvient à rester élégant tout prenant un malin plaisir à repousser les limites du mélange de motifs (même si la photo ci dessus avec cette avalanche de pois vient de chez lui).



Et même si, comme le disait si bien Brummel en parlant d'autrui (et pas de lui-même évidemment), « L'élégance s'arrête au moment où on la regarde », nous sommes quand même obligés d'avouer à Tom Ford que malgré toutes les raisons qu'il nous

donne de faire l'inverse, nous ne le laissons point...

Cheers, HUGO

parisiangentleman.fr

Le second screen ou comment moderniser nos programmes TV

Comme Franck Coppola, Président d'Hexaglobe l'évoquait dernièrement*, c'est le spectateur qui fera la télévision connectée. Le concept de second screen devrait rapidement venir confirmer ce constat. Explications.



Pouvez-vous nous présenter le concept de second screen ?

L'arrivée de la télévision connectée promet de faire rentrer l'interactivité dans le salon. Or, si techniquement tout est prêt pour cette révolution, notamment en France où les «box» des fournisseurs d'accès comprenant déjà le dispositif technique, les usages peinent à décoller et restent cloisonnés à des services de catchup et VOD. Ceci est principalement dû au fait que la télécommande reste le principal outil d'interactivité utilisé pour interagir avec son téléviseur.

Le « second screen » ou « second écran » va permettre un usage concerté et intelligent de la télévision, des smartphones, des tablettes et ordinateurs grâce à une communication entre ces appareils. Le second screen promet ainsi de changer la donne car il

permettra aux utilisateurs d'interagir avec le programme TV en cours et de participer, commenter, jouer en créant dans un premier temps un écosystème autour de programmes TV ou VOD et, dans un second temps certainement, des concepts de programmes pensés pour le « second screen ».

Cette interaction pourra prendre la forme de la consultation d'informations complémentaires comme c'était déjà le cas avec le télétexte et les services naissant autour de SmartTV et HbbTV. Mais ici, les interactions pourront être plus riches, comprendre des images et des textes et seront plus aisées à consulter sur tablettes ou smartphones.

Mais à moyen terme, des interactions plus riches vont être proposées autour des programmes. Ainsi, on pourra participer à des jeux concours, renvoyer en live son avis sur un pro-

gramme ou la performance d'un invité, et même voter en direct pour choisir la suite du programme. Ainsi, le second screen va être un des outils de la délinéarisation.

Quelles sont les applications et les usages qui pourraient ainsi apparaître ?

L'utilisation du second screen intégrera de nombreuses applications :

- Des interactions en direct avec les réseaux sociaux sans perturber la visualisation du direct. Ceci aura des conséquences importantes pour les chaînes car dès lors, l'interaction avec les réseaux sociaux va devenir très importante pour elles. Ainsi, si les spectateurs aiment un programme ou souhaitent le commenter, ils vont pouvoir le faire sur Facebook et Twitter en temps réel tout en continuant à le regarder. Ils pourront débattre en temps réel avec leurs amis. Ceci peut avoir un impact important sur l'audience, un programme générant beaucoup d'exposition sur les réseaux sociaux sera en effet de nature à attirer des spectateurs supplémentaires, au détriment de ceux qui génèrent peu d'interactions. En clair, après avoir révolutionné le web, la dimension sociale va s'immiscer dans le broadcast.
- L'organisation de jeux concours en parallèle avec les émissions. Ceci pose la question de la monétisation pour des chaînes habituées à monétiser leurs jeux concours via des services audiotel ou SMS+. Les outils de monétisation du second screen restent à inventer et

c'est une grande source d'opportunités.

- La possibilité d'un support publicitaire complémentaire, l'interactivité pouvant ainsi être valorisée par les régies sans nuire à la monétisation du programme principal.
- La participation à un jeu télévisé sur sa tablette ou son téléphone synchronisé avec le programme télé en cours.
- L'accès à des informations complémentaires lors de la visualisation d'un documentaire.
- L'utilisation de son téléphone ou de sa tablette comme une télécommande évoluée pour naviguer aux seins des bouquets VOD et télé connectés. Il s'agit d'un usage très simple mais celui-ci est de nature à permettre à la télévision interactive de rentrer réellement dans nos foyers.

Quels sont les avantages qui en découlent ?

Les avantages du second screen sont multiples. Voici les principaux :

- Le programme n'est pas interrompu par l'affichage d'informations à l'écran : l'interactivité ne gêne plus la visualisation. Ceci est un point très important pour les broadcasteurs qui ne souhaitent pas que l'interactivité leur détourne leur audience.
- Un écran tactile permet une variété d'interactions plus riches et ceci est important pour le consommateur qui ne souhaite pas avoir une expérience utilisateur pénible.
- Mais surtout, cette nouvelle façon d'interagir avec sa télévision va créer de nouveaux usages dont certains n'ont sûrement pas en-

core été imaginés.

Selon vous, ce concept sera-t-il l'élément déclencheur des comportements des consommateurs ?

On l'a vu avec le succès des sites internet de vidéo, les consommateurs sont à la recherche de nouvelles façons plus interactives et moins passives de regarder les contenus audiovisuels. Au commencement de la vidéo sur Internet, les spectateurs ont même accepté une qualité d'image fort médiocre afin d'avoir accès à cette interactivité. Aujourd'hui, la qualité des offres de vidéo sur internet se rapproche de plus en plus de ce qui est diffusé à la télévision. Ce mouvement va s'amplifier dans les années à venir.

Toutefois, en termes de convivialité et de confort, le PC n'a pas rattrapé la télévision. Il en est de même pour les tablettes et téléphones mobiles. L'avènement des télévisions connectées et de la norme HbbTV vont dans le bon sens, mais l'ergonomie ne suit pas. La télécommande des téléviseurs n'a pas été conçue pour cet usage et cela se sent. C'est avant tout pour cela que les gens continuent à utiliser passivement leur téléviseur et à utiliser leur PC, téléphone ou tablettes pour regarder des contenus interactifs. Le second screen est donc l'opportunité d'offrir aux consommateurs cette brique manquante. Dès lors, il est certain qu'une partie des usages interactifs vont se rabattre du PC vers le téléviseur.

Quelles sont les perspectives et les enjeux pour le marché ?

On parle de télévision interactive depuis les années 90. Pourtant, cette

façon de regarder la télévision n'a jamais réussie à devenir une réalité. Jusqu'à une époque récente, les obstacles étaient de nature technique. Ils sont aujourd'hui uniquement principalement de nature ergonomique (du moins du côté de la demande) : c'est là que le second screen, en faisant appel à l'ergonomie des smartphones et des tablettes, permet de réussir ce saut dans l'interactivité. Du côté de l'offre, il va bien sur falloir produire des programmes. Mais dès que les premiers programmes vont arriver, c'est la demande des consommateurs qui va tirer l'offre.

Cela va provoquer un séisme sur les marchés de l'audiovisuel : d'une part car il va falloir produire ces nouveaux contenus et services attendus par le public afin de satisfaire aux attentes des consommateurs. Et d'autre part, car la façon de regarder la télévision va changer. Dès lors de nombreux secteurs vont devoir se réinventer comme la mesure d'audience ou la façon de vendre de la publicité. L'arrivée des réseaux sociaux dans le monde de la télévision va également avoir de nombreuses conséquences.

Nous assisterons dans un premier temps à la mise en avant de réseaux sociaux au sein de programmes ou à l'ajout d'informations complémentaires sans toucher réellement au concept du programme. Dans un second temps, les programmes seront certainement créés pour s'adapter dès leur conception à ces nouvelles possibilités.

Dès lors, le second screen est une formidable opportunité ouverte à tous les acteurs de l'audiovisuel qui souhaiteront en profiter.

* Dans un avis d'expert consacré à la TV connectée

The Most Famous Hotels in the World

Interview with Andreas Augustin by Joplin Sinclair

History Marketing - established in 1986 by Andreas Augustin and his team - is one of the most efficient means of turning the past into a powerful tool of marketing of the future

With **THE MOST FAMOUS HOTELS IN THE WORLD** Andreas Augustin has created a global umbrella organization for all hotels of historical significance. The library of books about the history of famous hotels is the only library about this subject in the world. His over 50 books about famous hotels are important documents of important historical events. For many hotels they have created a new approach to marketing. The development of the asset «history» is very economical, its effect in comparison immense.

History is your Future



You are a specialist in History Marketing. In 1986 you have founded The Most Famous Hotels in the World. Why hotels?

It could be any subject, of course. Coca Cola, Harrods, a great brand.

But hotels offer such a variety of people, architecture and socio-economical history. A hotel is a world in itself. In famous hotels you find famous guests, a legendary architect, the best suppliers, leading experts among the staff. They all have a different story to tell. And it is all about «Who tells the better story wins!»

What is "The Most Famous Hotels in the World"?

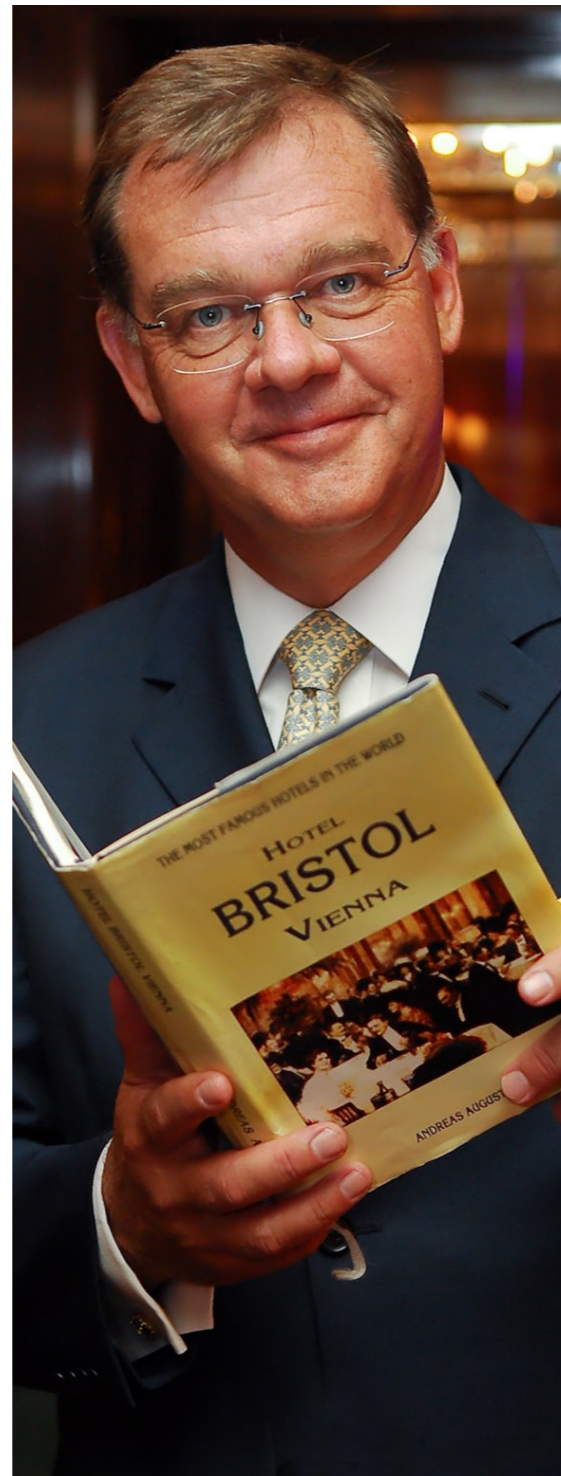
a) an endangered species. b) a great place to spend time. c) and: they are real. You can touch them, feel them, live in them. They are not virtual. But to answer your question: There are hotels of outstanding historic significance in the world. Since 1986 we list these hotels and professionally research the history of these hotels. The Most Famous Hotels in the World is a registered non-profit organization with its seat in Vienna, Austria.

How do you select famous hotels?

People from all over the world tell us about them. We find them. Sometimes they are reopened after years of neglect. We present them to our independent jury. This jury finally selects the hotels, each of which can call itself "A Select Member of The Most Famous Hotels in the World". All select hotels can be found under <http://www.famoushotels.org>

Has the "Famous Hotels" listing created a new historical awareness in the hospitality industry?

Since 1986, the picture has changed dramatically! The presentation of the history of a hotel has been recognized as a sustainable asset and a competitive advantage. Well researched history has become one of the most valuable tools of sales and marketing. Books and related material have created a new means of identification. A



well researched and verified history is one of the corner pillars of a successful marketing strategy. Yes - we have changed the picture. The growing number of our «Friends of The Most Famous Hotels in the World» is a living proof.

What are The Friends of The Most Famous Hotels in the World?

This is the second organization we are running. There you find a respectable number of admirers of famous, traditional hotels. We receive their applications by postcards from our books and of course over the web. They receive personal invitations to our book launches, special offers from our hotels, etc. They are highly educated people who have a keen interest in history. That makes them faithful followers of our work.

How do you make your historical research?

Augustin: Our team is specialized in the global historic research and production of fine books about this subject. The team is taking care of this field since 1986, having researched and written the histories of many notable establishments all over the globe. The archives of the organization in Vienna hold files of all hotels.

You mentioned the production of fine books - How does this work?

We are invited by one of the most famous hotels in the world to undertake a complete research of its history. The result is an elegant, individual book, a brochure, an exhibition. Since 1986, each book becomes part of a library called "The Most Famous Hotels in the World". Since 2006 (Grand Hotel Royal, Budapest) we also build exhibitions. Since 2011 we install THE PATH OF HISTORY, a permanent history exhibition, in our partner hotels.

How does the hotel benefit from the books?

Augustin: Each hotel has its own book about its past and current history. These books have become very unique PR and sales tools. The leather bound editions, for example, are - needless to say - also a prestigious VIP give-away. This income secures the financial support of the organization "The Most Famous Hotels in the World".

Most of your member hotels are of course from Europe?

That's a fact - it was an invention of the continent. But it is a common misconception that we are the only ones: America has one hundred of truly amazing historical hotels, in Asia every large city has a colonial hotel which is in great shape.

If you have a wish what would that be?

That every hotelier understands that history is an asset that can be developed very easily. It is there, like a

book. All you have to do is to open it. There are hundred thousand hoteliers with a hotel without history. So use it — the world will love you for it. That goes - without saying - with every business.

Andreas Augustin can be reached at president@famoushotels.org

www.pathofhistory.com





FY'12 : CFO PREMIUM EVENT

VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

OCTOBER 16TH - PARIS

FY'12 Premium Event est l'évènement de l'année 2012 réservé aux Directeurs Financiers.

Les conférenciers sont des économistes, des cadres financiers, des consultants et autres professionnels de la gestion financière.

Le but de cet évènement est de vous présenter les tendances et les meilleures pratiques pour vous aider dans votre exercice financier au quotidien.

Grâce à la générosité de nos sponsors, FY'12 vous permettra d'assister gratuitement et sur une journée à un évènement de grande qualité.

Le nombre des places est limité et l'inscription obligatoire.

Plus de renseignements sur www.fy.pe

FY'12 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe