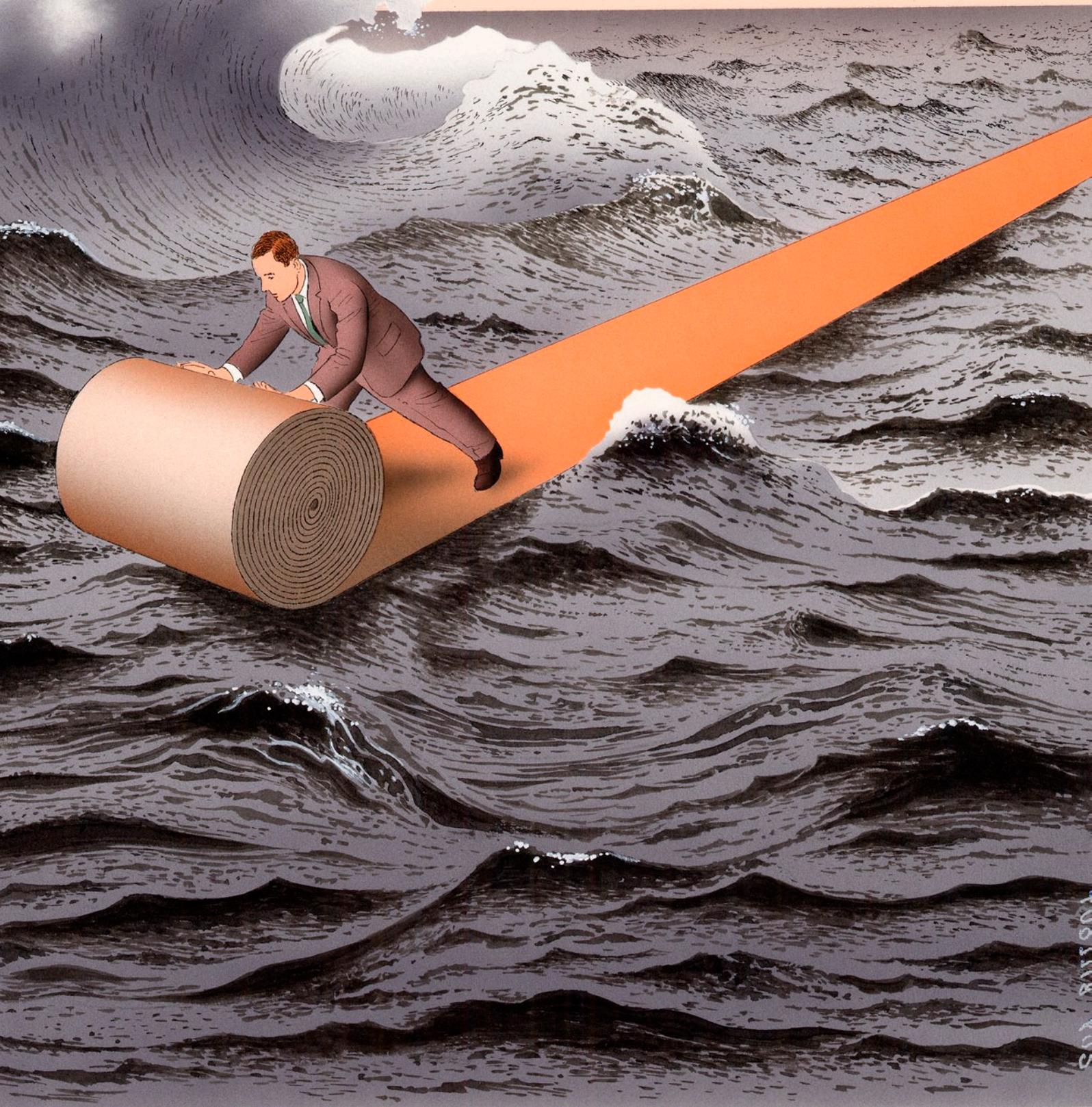


#17
Octobre 2012

Finyear

Magazine



© 2012 FINYEAR



FY'13 : CFO PREMIUM EVENT **VISION | LEADERSHIP | STRATEGY**

28 MAI 2013 _ PARIS

FY'13 Premium Event est l'évènement de l'année 2013 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'13 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'13 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe

Edito



Laurent Leloup

Resp. rédaction Finyear
news [at] finyear.com

Qui est le CFO français ?

Portrait, rémunération, responsabilités et ambitions du CFO français en regard de ses homologues du monde entier. Étude exclusive Michael Page International auprès de 4438 CFO de 40 pays.

Faut-il les appeler DAF ou CFO ? En France, cela dépend principalement de la taille et de la nationalité de l'entreprise, un peu aussi du secteur d'activité. Au-delà de leur titre, qui sont-ils, quelles sont leurs responsabilités, leur rémunération, leurs aspirations ? La deuxième édition du baromètre CFO Michael Page International[1] met en lumière ce qui caractérise le Directeur Financier français et l'évolution de sa carrière par rapport à ses homologues de 39 autres pays.

Portrait type du CFO français

Le CFO français type est majoritairement un homme (80%), âgé de 40 à 50 ans (50%). Il est généralement devenu CFO entre 30 et 40 ans (70%), même si une minorité (11%) a accédé à ce poste avant 30 ans. De toutes les régions étudiées, c'est en Amérique du Nord que l'âge pour devenir CFO est le plus avancé : 50% des CFO interrogés aux États-Unis le sont devenus après 50 ans, dont 8% après 60 ans. « Aux États-Unis, les postes de CFO sont par essence des postes de seniors, très focalisés sur la stratégie d'entreprise, et la dimension, en particulier dans les grandes organisations », souligne Johann Van Nieuwenhuysse, Directeur Senior de Michael Page Finance & Comptabilité.

En France comme dans le reste du monde, la parité homme-femme est loin d'être atteinte. Les pays qui s'en approchent le plus sont la Russie, Singapour et la Hongrie où un CFO interrogé sur 3 est une femme. En Europe, avec 19% de CFO femmes, la France n'arrive qu'en 6ème position, derrière la Suède (26%), le Portugal (25%), la Pologne (24%) et la Turquie (22%), mais largement devant l'Allemagne (seulement 5%).

Des responsabilités financières, mais pas seulement...

Suite de l'article page 20.

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

Éditeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
news [at] finyear.com

Mise en page :
Pierre Leloup

Publicité :
Finyear
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'13 | Publicité

03 EDITO

Finance

>6-23

06 & 07 BFR TM | Financez jusqu'à 40 % de vos dépenses de R&D !

08 & 09 CARMIGNAC Gestion | Abondance de liquidités ne rime pas avec dérive inflationniste

10 & 11 ACADEMIE | Le métier comptable en entreprise en 2020

12 & 13 ERDYN | Le Corporate Venture Capital, comme un outil d'« Open Innovation »

14 PROVADYS | Business angels, premiers moteurs de l'économie innovante ?

15 KOFAX | Publicité

16, 17 & 18 CORPORATE LINX | Reverse Factoring; protéger ou utiliser son BFR

19 ROBERT HALF Recrutement : comment savoir si un candidat s'intégrera à l'équipe en place et s'adaptera à la culture de l'entreprise ?

20 & 21 LAURENT LELOUP | Qui est le CFO français ?

22 & 23 MICHEL CLERIN | What is happening to the Brics?

Credit Management

>24 & 25

24 & 25 PIERRE BRACHFIELD | La cultura de la mora en España

Treasury

>26 & 27

26 SIDETRADE | Publicité

27 EXPERIAN | Accompagner les entreprises dans la migration à SEPA

Governance

>28-38

28 & 29 IFA | Du bon usage des administrateurs

30, 31, 32 & 33 AFNOR | Normalisation : la stratégie chinoise

34, 35, 36 & 37 SO3 | La RSE pour les CFO-DAF

38 REMSYX | Publicité

Technology

>39-48

39 YSANCE | *Big Data for small companies*

40 ASPAWAY | *Opportunités et défis Cloud*

41 YOOZ | *Publicité*

42 & 43 ORSYP Labs | *La chasse aux gaspillages, un nouveau levier de l'amélioration de la productivité grâce au Lean-Six Sigma*

44, 45 & 46 COHERIS | *Le Big Data : un cadeau empoisonné pour les Data Miners ?*

47 W4 | *Publicité*

48 Entretien avec Gildas Mathurin - *eFront*

Et tout le reste est littérature...

>49 & 50

49 & 50 THIERRY CHARLES | *L'Horloge du Long Maintenant*

Lifestyle

>50-53

50 & 51 PARISIAN GENTLEMAN | *La Limousine de Moynat Paris : la Rolls des valises ?*

52 TEXTRON | *Cessna Citation Latitude Range Increases to 2,500 Nautical Miles*

53 JAGUAR | *Jaguar C-X16 Named Top Design Concept Car*

4^{ème} de Couverture

54 FY'13 | *Publicité*



Tagetik

Performance with Passion

Financez jusqu'à 40 % de vos dépenses de R&D !

Principale incitation fiscale en France, le crédit d'impôt recherche (CIR) est destiné à soutenir et stimuler l'effort de recherche et d'innovation technique des entreprises. Nous sommes allés à la rencontre de Thomas Oliete, Ingénieur d'affaires chez F. Iniciativas, expert du CIR chez BFR TM.

Cette entreprise accompagne ses clients sur l'ensemble des étapes menant à la sécurisation de leurs activités d'innovation, de l'identification des projets et dépenses éligibles jusqu'à l'accompagnement complet en cas de contrôle fiscal.

Qu'est-ce que le CIR ?

Le CIR permet de récupérer une partie de vos dépenses en Recherche & Développement (R&D) sous la forme d'un crédit d'impôt. Créé en 1983, ce dispositif a été largement amélioré en 2008 et représente aujourd'hui le levier de financement incontournable de la R&D.

Comment savoir si une entreprise est éligible au CIR ?

Toute entreprise industrielle, commerciale ou agricole, peut bénéficier du CIR, qu'elle soit soumise à l'impôt sur les sociétés ou sur le revenu. Les activités éligibles au CIR incluent la création ou l'amélioration substantielle de produits, de process industriels ou de services, sans ciblage sectoriel ou technologique. Il concerne autant les PME qui ont une activité de développement expérimental (réalisation de tests, prototypes et essais) et les grands

groupes qui travaillent en recherche appliquée avec des moyens plus conséquents.

Quelles dépenses sont retenues pour le calcul du CIR ?

L'ensemble des coûts supportés par l'entreprise pour la réalisation d'activités éligibles sont retenus dans la base du CIR : coûts salariaux, brevets, prestations externes, matériels, veille technologique, etc.

Le Crédit d'Impôt Recherche n'est pas plafonné. Néanmoins, pour la fraction des dépenses supérieures à 100 M€, le taux du CIR passe de 30 % à 5 %.

Il faut noter que les subventions publiques et avances remboursables perçues au cours de l'année considérée sont déduites du montant total des dépenses retenues au titre du crédit d'impôt recherche. Les avances remboursées sont intégrées aux dépenses éligibles l'année de leur remboursement effective par l'entreprise.

Pour les frais de collection des entreprises du secteur Textile-Cuir-Habillement, le plafond est de 200 K€ par période de trois années consécutives.

Quel est l'impact du CIR sur la trésorerie d'une entreprise ?

Le CIR est imputé sur l'impôt sur les sociétés (IS) ou restitué : il contribue à l'amélioration du résultat de votre exercice. De plus, dans le cadre de la loi de finances 2010, la créance de CIR pour l'année 2012 est immédiatement

remboursable, dès sa constatation avec la déclaration de résultats, et les entreprises peuvent demander par anticipation le remboursement correspondant à l'estimation de cette créance. Ce remboursement immédiat et anticipé du CIR apporte un double avantage :

- Bénéficier d'un apport de trésorerie immédiat dans un contexte financier difficile,
- Poursuivre l'effort d'investissement en R&D en utilisant tout ou partie de cette aide financière.

Plus largement, quels sont les atouts du CIR ?

- Amplifier l'activité de R&D, même en période de crise,
- Maintenir la compétitivité des entreprises françaises à l'étranger,
- Maintenir des emplois stratégiques en France,
- Améliorer la trésorerie des entreprises, favorisant ainsi le lancement de nouveaux projets de recherche et l'embauche de chercheurs,
- Améliorer l'attractivité de la France et favoriser les implantations en France de nouveaux centres de recherche, et/ou la création d'entreprises technologiques.

Pourquoi faire appel à F.Iniciativas ?

Bien que simple sur le principe, la mise en œuvre du Crédit d'Impôt Recherche s'avère complexe en pratique, en raison des possibilités d'interprétation des textes et de la nécessité de justifier et de valoriser de façon extrêmement rigoureuse les opérations de R&D. Grâce à notre

pratique opérationnelle, à notre parfaite maîtrise des subtilités du dispositif et à un suivi constant de ses évolutions, nos consultants vous permettent d'optimiser le montant de votre crédit d'impôt recherche et de le sécuriser contre le risque de reprise fiscale.

Depuis plus de 15 ans, F.Iniciativas a collaboré avec plus de 2 500 firmes et a activement participé à l'essor économique de la recherche. Pour votre réduction sur l'IS, nous mettons à votre service notre savoir-faire basé sur une méthodologie propre mêlant notre expertise technique et notre ingénierie fiscale. N'hésitez plus à valoriser votre recherche en capitalisant sur la déduction de vos charges fiscales. Grâce à la réduction de l'IS, vous pouvez sereinement préparer l'avenir de votre projet. D'autant que nous vous garantissons la réussite de notre collaboration. En effet, nous nous engageons à percevoir une rémunération... seulement sur les résultats. Vous ne prenez donc aucun risque à nous faire confiance.

Quelles sont les étapes pour bénéficier du CIR ?

Le Crédit d'Impôt Recherche se calcule sur l'année civile et après chaque clôture d'exercice fiscal, selon un principe déclaratif. Ainsi, un formulaire Cerfa est à compléter et à joindre à la liasse fiscale : le 2069A. Trois grandes étapes pour bénéficier du CIR :

- Première phase : identifier les projets éligibles de l'année civile précédente.
- Deuxième phase : chiffrer le montant des dépenses allouées à ces projets pour le calcul du crédit d'impôt.
- Troisième phase : sécuriser le montant déclaré en préparant un dossier justificatif.

A noter : Lors d'un contrôle fiscal, le dossier justificatif doit permettre de vérifier le calcul à proprement parler du CIR ainsi que l'éligibilité des projets retenus. Il est donc nécessaire de rédiger un dossier

contenant l'ensemble des justificatifs comptables ainsi que techniques, dans le but de prouver le bien-fondé du CIR déclaré.

Le Crédit Impôt Recherche en chiffres ?

Près de 15 000 entreprises ont bénéficié du CIR en 2011. C'est le chiffre le plus élevé depuis l'existence de ce dispositif. 80% de ces entreprises sont des PME et ETI. Le CIR bénéficie à tous les secteurs et en particulier aux filières industrielles et manufacturières (70% des montants déclarés), mais aussi aux secteurs des services ou des services à l'industrie. Le nombre d'entreprises déclarantes a très fortement augmenté depuis la réforme de fin 2007 : +24%.

Le 1^{er} réseau européen
d'experts du BFR
et de la réduction de coûts



BFR-TM

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

Abondance de liquidités ne rime pas avec dérive inflationniste

Jules César écrivait dans la Guerre des Gaules : « Les hommes croient généralement volontiers ce qu'ils désirent ».

Ainsi me plaît-il de croire que dans la guerre au risque systémique déclarée dans le courant de l'été par la Banque Centrale Européenne, et à laquelle Didier Saint-Georges faisait largement écho dans notre précédente lettre mensuelle, M. Draghi a remporté une victoire décisive. La promesse faite par la BCE - bien que conditionnelle - de la mise en oeuvre d'une politique monétaire agressive, a été relayée au cours du même mois par la décision de la FED d'entreprendre une troisième série de mesures monétaires quantitatives (QE3) d'une ampleur potentiellement sans limite. Enfin, la Banque du Japon, toujours au cours de ce dernier mois, a annoncé l'extension de son programme d'assouplissement monétaire quantitatif. Face à cette perspective d'un déluge de liquidités déversées sur l'économie mondiale par la plupart des banques centrales des pays développés, nombre de commentateurs s'interrogent aujourd'hui sur les effets potentiels de l'expansion des bilans des banques centrales qui vont en découler et en particulier sur le risque de dérive inflationniste globale.

En Europe, le risque systémique a été écarté par l'action décisive de M. Draghi, s'engageant à acheter des montants illimités de dette d'Etat pour les pays qui auront fait appel au Fonds européen de stabilité financière (FESF). Cette bouée de sauvetage lancée par la BCE a permis une détente immédiate de la prime de risque exigée par les marchés sur la dette souveraine de pays comme l'Italie ou l'Espagne. Si la conditionnalité qui

reste attachée à cette mesure laisse planer un aléa politique quant au timing d'une demande d'aide au FESF par les pays les plus fragiles, la garantie de mise à disposition de cette bouée de sauvetage est un événement majeur. Il nous permet en effet d'envisager de la part des investisseurs une réallocation d'actifs, qui justifie pour ce qui concerne les marchés obligataires l'allègement que nous avons opéré en août des positions les plus sécuritaires au profit d'une sélection rigoureuse de dettes d'Etat et privées sur certains pays périphériques, et qui conforte pour ce qui concerne les marchés actions la réexposition globale à la classe d'actifs et en particulier aux actions européennes que nous avons opérée dès le début de ce même mois d'août.



© Photo/dapd, Mario Vedder

Cette position plus favorable aux actifs de long terme ne doit cependant pas être comprise comme résultant d'un enthousiasme débridé sur la santé des entreprises. Il s'agit ici de bénéficier d'une légitime revalorisation résultant de la baisse de la prime de risque sur ces actifs, alors que dans le même temps la croissance bénéficiaire sera au mieux en berne, dans un contexte de récession en Europe. Les réformes structurelles et les plans d'austérité mis en place dans tous les pays européens vont en effet renforcer les pressions déflationnistes qui vont s'exercer sur l'économie réelle de la zone. Faut-il dans ce contexte craindre une dérive inflationniste du fait de l'action de la BCE ? Cela ne nous part, les éventuelles opérations conduites par la BCE seront stérilisées et ne devraient donc pas conduire à une expansion incontrôlée de la masse monétaire, laquelle n'est en croissance annualisée que de 4% (M3). Les encours de crédit des banques, autres que leurs achats de dettes souveraines, sont en contraction, pénalisant de facto la vélocité de la monnaie. Dans un contexte de chômage élevé et de pression fiscale accrue, on imagine mal un choc positif sur la demande susceptible de créer les conditions d'une vraie dérive inflationniste.

Si la situation américaine paraît encore enviable en comparaison de la vieille Europe, elle justifie néanmoins aux yeux des membres du Comité Monétaire

de la Réserve Fédérale une action décisive. Annoncé en août à Jackson Hole, le 3ème épisode d'assouplissement monétaire quantitatif entériné par la FED est particulièrement volontariste puisque si celle-ci s'engage à un montant mensuel d'achat d'obligations de 40 milliards de dollars, elle n'en fixe toutefois pas les limites ni en montant total ni en durée. La FED a justifié son action par l'absence de raison structurelle affectant l'économie américaine qui justifierait la persistance d'un taux de chômage élevé. Elle estime donc que l'insuffisance de la demande est à elle seule responsable du faible nombre de créations d'emplois, ce qui, compte tenu du mandat qui est le sien, légitime une perfusion monétaire susceptible de doper la croissance. Or la FED sait que l'économie américaine va rester freinée par l'incertitude de l'élection présidentielle de novembre et par le traitement que le congrès réservera à la perspective de la fameuse « falaise » fiscale de janvier. Rappelons qu'en l'absence d'une résolution, la contribution du gouvernement américain à la croissance serait négative de 3% en 2013. Cette politique volontariste et proactive conduite par la FED, en garantissant une rémunération négative en termes réels pour les actifs sans risque, permet d'anticiper une revalorisation des actifs de long terme, actions en tête, en dépit d'une croissance bénéficiaire à venir pour le moins anémique.

L'expansion monétaire résultant des mesures additionnelles prises par la FED conduira-t-elle à une inflation qu'il serait difficile de contrôler ? Nous ne pensons pas que ce risque puisse se matérialiser à court terme. La croissance de la masse monétaire américaine M3 n'est que de 5% sur un an. Il reste à démontrer que des taux d'intérêt durablement bas exerceront une traction suffisante sur la demande de crédit. Avec des taux fixes hypothécaires à 30 ans sur leur plus bas niveau historique à 3,40%, on observe pour l'instant une forte progression de la demande de refinancements de crédits, mais il reste à démontrer qu'au-delà de cette vague, on assistera à une progression significative de la demande pour de nouveaux crédits. Cependant, la progression des prix de l'immobilier résidentiel depuis le début de l'année semble confirmer que le secteur se reprend, que la réduction de l'effet de levier trouve son terme du côté des ménages, et une plus franche reprise du secteur pourrait donc se matérialiser dans les mois à venir.



© Charles Goyette (Blue Wire)

L'assouplissement monétaire agressif poursuivi par les banques centrales des pays développés aura un impact dans les pays émergents. Et ce d'autant plus que pour la plupart de ces économies le ralentissement économique semble terminé. Les liquidités abondantes déversées dans le système financier global devraient pour partie se diriger vers l'univers émergent. Ceux de ces pays qui voudront limiter l'appréciation de leur devise induite par ces flux de capitaux pourraient être amenés à assouplir encore un peu leur politique monétaire, soutenant de facto leur économie domestique. Ce mécanisme qui devrait se mettre en place dans les prochains mois conforte notre conviction d'un retournement conjoncturel progressif des économies émergentes. Corrélativement à cette reprise, le thème d'investissement de « l'amélioration du niveau de vie dans l'univers émergent » devrait renouer avec une surperformance justifiée par une meilleure progression bénéficiaire et une meilleure visibilité

économique.

Faut-il craindre de nouveau une poussée inflationniste dans les pays émergents sous l'effet des politiques monétaires des pays développés ? Nous ne le croyons pas. En effet, sur les 5 dernières années la croissance de la masse monétaire américaine n'a contribué qu'à hauteur de 10% à la croissance de la masse monétaire mondiale, alors que dans le même temps, la Chine contribuait à hauteur de 40% à la croissance de cet agrégat. Ainsi, alors que la FED, la BOE, la BOJ et dans une moindre mesure la BCE s'embarquent sur le chemin de la création monétaire, c'est le sort de la masse monétaire chinoise qui déterminera dans une large mesure la perspective inflationniste globale. Or, sur ce point, les nouvelles sont rassurantes. En effet, la réduction très significative de la balance en compte courant chinoise, couplée à ce qui est désormais un déficit de la balance en capital, se traduisent par une faible accumulation de réserves de change et par conséquent, dans un régime de parité de change fixe, par une faible création monétaire. Dans ce contexte, un emballement des pressions inflationnistes tant en Chine qu'à l'échelle globale, est peu concevable à court terme.

Ainsi, bien que des écueils politiques et géopolitiques jalonnent encore notre route, les risques systémiques semblent pour l'instant écartés par l'action décisive des banques centrales. Sans négliger l'importance constante de la gestion des risques, et dans une conjoncture économique encore en dégradation, et donc avec une perspective de croissance bénéficiaire bien maigre, les actifs de long terme devraient néanmoins encore profiter d'une revalorisation des multiples bénéficiaires, justifiée par la baisse de la prime liée au risque systémique et du fait des réallocations sur des actifs longs dans un contexte de rémunération réelle négative sur les actifs sans risque. N'oublions pas que selon Bank of America Merrill Lynch, depuis fin 2006, les fonds obligataires ont bénéficié de souscriptions nettes de 731 milliards de dollars alors que dans le même temps les sorties nettes cumulées des fonds actions totalisaient 566 milliards de dollars.

Par Eric LE COZ

Achévé de rédiger le 8 octobre 2012
Extrait de la lettre mensuelle d'Eric Le Coz, Directeur Général Adjoint de Carmignac Gestion.

Le métier comptable en entreprise en 2020

L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, présidée par William Nahum, a organisé juste avant l'été, une conférence sur l'avenir du métier comptable en entreprise. Cette conférence s'est appuyée sur les travaux menés par l'Institut du Benchmarking, département de l'Académie animé par

David Leclercq, en charge de travailler avec les grandes organisations et entreprises en vue de développer l'échange de bonnes pratiques et de dégager les tendances et évolutions du marché. Finyear revient sur les grandes lignes qui ont émergé à l'occasion de ce rendez-vous et vous présente le cahier technique de l'Académie.

Comptable, chef d'orchestre créateur de valeur ou expert du transactionnel à bas coûts ? Une perception sans doute trop binaire mais qui illustre bien l'ambiguïté concernant l'image du comptable en entreprise, et appelle de nombreux questionnements. L'évolution du métier comptable suscite de nombreuses interrogations, tant la modernisation des entreprises s'est accompagnée d'une automatisation des activités à forte intensité transactionnelle, dont la comptabilité fait partie, pour réaliser des gains de productivité.

Une réflexion cruciale alors que les discussions sur le métier comptable se poursuivent depuis 10 ans sans véritablement traiter de la filière comptable dans son ensemble, en particulier sur le plan de l'évolution des compétences, et que les modèles d'organisation comptable sont trop souvent imposés à la fonction comptable au regard du modèle d'entreprise, ce qui a largement favorisé le développement des CSP.

Force est de constater que les méthodes et les outils ont évolué en profondeur sous l'effet des ERP et des solutions de dématérialisation. Il est évident que le comptable fournisseurs saisissant des factures dans les années 90 n'a plus rien à voir avec ce même comptable qui pilote aujourd'hui un processus EDI. La traduction des événements de gestion en comptabilité s'appréhende très en amont dans les processus métiers eux-mêmes. Le comptable doit disposer d'un don d'ubiquité, et ainsi irriguer les maillons clés de l'entreprise d'une culture comptable.

Pour tenter d'éclairer le débat, un groupe de travail a été conduit par l'Institut du Benchmarking impliquant des professionnels de grandes entreprises confrontés à ces évolutions et qui ont bien voulu partager cette réflexion. Dotées de Centres de Services Partagés, ces grandes entreprises livrent un éclairage singulier sur la nécessaire transformation de la filière comptable pour accompagner



une spécialisation croissante des postes de travail autour des métiers liés à la production et à l'expertise. Ce groupe de professionnels a partagé pratiques et réflexions pour dégager un certain nombre de recommandations susceptibles de guider la communauté comptable dans les prochaines années.

Ces orientations ont clairement traduit l'émergence d'une pluralité de métiers comptables en entreprise autour de compétences techniques de plus en plus spécialisées au sein de chacun des processus comptables clés, par exemple en matière de comptabilité fournisseurs : EDI/scanning, relation fournisseurs...

La spécialisation et l'évolution du métier comptable qui l'accompagne ne sont pourtant pas représentatives de l'ensemble de la population comptable en entreprise. Certaines entreprises ayant opté pour des modèles d'organisation décentralisée sont dotés de comptables au plus près du terrain. Le comptable unique existe toujours, y compris dans le monde des PME évidemment. Ces modèles d'organisation (CSP et décentralisés) ne s'opposent pas. Certes les résultats attendus et les contraintes sont spécifiques à chaque modèle. Pour autant, l'ensemble des praticiens de la comptabilité convergent autour des mêmes solutions pour accompagner au mieux la transformation du métier en réponses aux attentes de clients de plus en plus exigeants : déploiement de la culture comptable en dehors de la comptabilité, valorisation des métiers de production et d'expertise, évolution des compétences, fidélisation des compétences, attractivité de la filière...

Retrouvez les différents enseignements mis en exergue par le groupe de travail au sein du cahier technique de l'Académie, pour tenter de comprendre :

- pourquoi ce décalage de perception entre le métier de comptable et l'image qui s'y rattache ?,
- quelle est l'influence du modèle d'organisation de l'entreprise et de la comptabilité sur le métier comptable ?
- comment la fonction comptable peut évoluer pour répondre à des clients toujours plus exigeants en matière de coût, qualité, délai, tout en faisant preuve davantage d'anticipation, de créativité et de communication ?
- quelles sont les nouvelles compétences du comptable de demain ? Allons-nous vers des

métiers très différents selon le modèle d'organisation ? Ou une variété de compétences pour un métier comptable toujours plus exigeant ?

- quelles sont les pistes d'amélioration pour accompagner l'évolution du métier ?

Ainsi que les pistes susceptibles d'accompagner les acteurs opérationnels, à savoir la population comptable elle-même :

- valoriser les nouveaux métiers complémentaires d'expertise et de production
- structurer une cartographie des compétences actuelles et futures
- proposer une variété de carrières au sein même de la filière comptable
- fidéliser les compétences par des actions emblématiques
- organiser des parcours de formation
- s'ouvrir vers « l'amont » par la communication
- mieux se faire connaître pour être reconnu
- rendre attractive la filière comptable pour attirer des jeunes talents

Pour télécharger le cahier technique « Le comptable de 2020 : transformation du métier, évolution de la filière et des compétences » ou visionner la

conférence : www.lacademie.info

Pour consulter le site de l'Institut du Benchmarking : www.institutdubenchmarking.com

Sont intervenus le 26 juin 2012 à la conférence organisée par l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et animée par David Leclercq, vice-président de l'Institut du Benchmarking et Président du cabinet Enodia : Jean-Louis Douyère, responsable comptable, Bull SAS, administrateur de l'APDC - Magali Guyon, responsable de la comptabilité, EPIC SNCF - David - Jean-Georges Li-Tching-Yun, chef comptable, GRT Gaz - Charles Petronio, directeur financier et administratif adjoint, Groupe Systra - Nathalie Pierre, directrice comptabilité et fiscalité, Groupe Club Méditerranée - Eric Robert, controller South & West Europe, directeur administratif et financier, Kennametal France



Le Corporate Venture Capital, comme un outil d'« Open Innovation »

Dans la recherche de nouvelles technologies et de nouveaux marchés, on assiste actuellement à une recrudescence des fonds de Corporate Venture Capital. Bien qu'on manque encore de recul pour mesurer la rentabilité financière de ces fonds, force est de constater que sur le principe, ils représentent un formidable outil d'Open Innovation.

Patrick Haouat, Associé gérant du cabinet Erdyn, spécialisé dans le conseil en innovation, définit ces fonds d'investissement et revient sur les principes d'une collaboration avec une nouvelle structure.

Des fonds d'investissement industriels et stratégiques

Les Corporate Venture Capital (CVC) sont des fonds d'investissements directement gérés par des Grands Groupes. On compte parmi ces fonds, des groupes seuls mais également des regroupements par filière permettant de capitaliser sur des produits et services, et sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La grande spécificité de ces CVC est de se focaliser sur les entreprises répondant aux enjeux stratégiques de ces groupes, avec une forte implication opérationnelle de leur part. En cela, le Corporate Venture Capital est le chaînon manquant entre les sociétés classiques de Capital Risque et les Business Angels.

Le Corporate Venture Capital comme outil de collaboration avec les start-ups innovantes

Pour les investisseurs, l'enjeu du Corporate Venture Capital est d'abord de détecter des technologies innovantes et des nouveaux marchés. Au risque de les capturer ? Ce n'est pas sûr car les groupes investissent de préférence minoritairement, et dans des technologies prêtes à rencontrer le marché.

Au cours de la collaboration, le groupe bénéficie d'un retour d'expérience de premier plan sur des marchés de niche dans lesquels il ne pourrait pas s'introduire. Laisser la main à une nouvelle structure, plus flexible et plus réactive, permet de tester de nouveaux business models et de capitaliser indirectement sur des technologies émergentes ou des nouveaux services.

Le risque de rejeter les innovations extérieures, syndrome du « Not invented Here », est toujours présent. Un mode de collaboration basé sur des conseils et de l'expertise auprès des start-ups, plutôt qu'une prise en main frontale par les équipes du groupe, peut permettre d'éviter ce genre d'écueil.

Les start-ups bénéficient, de leur côté bien sûr, d'un apport pour lancer ou développer une activité, en plus du crédit apporté par l'intérêt d'un industriel reconnu. Mais elles bénéficient surtout de l'appui opérationnel de leurs investisseurs. Cette collaboration peut être directe par la proposition de nouveaux marchés, ou indirecte par la mise en contact avec d'autres clients du secteur.

La démarche est vertueuse : la collaboration permet à la jeune entreprise

d'accéder à de nouveaux marchés, la participation financière du groupe assure, partiellement, la capacité de réponse des jeunes pousses; ainsi les chances de succès sont meilleures, et la confiance entre les partenaires renforcée.

Le Corporate Venture Capital est ainsi une démarche permettant aux groupes d'accéder aux ressources des start-ups, qui ont habituellement des rythmes de décision décalés. Le succès de ces opérations pour les groupes est largement lié à leur capacité de mobilisation des ressources pour la veille, la validation des candidats et l'accompagnement au jour le jour par les directions des Business Units.

La sortie du capital : une gestion au cas par cas

Il ne faut pas non plus oublier que ces participations doivent répondre à des objectifs financiers, avec un risque réel. Les conditions de sortie doivent être ancrées dans la mission du fonds, en accord avec la stratégie du groupe : peut-on se permettre de perdre le contrôle d'un tel partenaire, voire de le laisser tomber entre les mains de concurrents ? Au contraire, intégrer absolument à long terme les structures ayant fait leur preuve ne risque-t-il pas de se montrer contre-productif, avec la perte d'indépendance de la start-up ?

Au final, ce sont les intérêts stratégiques qui vont influencer sur le devenir du partenariat. On retrouve plus de considérations communes avec la gestion d'une Joint-Venture qu'avec un placement financier, et la participation peut durer plus longtemps

que les cinq années classiques.

Peut-on s'inspirer de cette pratique pour promouvoir d'autres démarches d'Open Innovation ?

La question se pose d'autant plus que les fonds prennent souvent des participations minoritaires : ils cherchent plus à accompagner le développement de sociétés qu'à en prendre le contrôle. Le groupe investisseur laisse à l'entreprise une flexibilité nécessaire à son développement. Sans participation au capital, le retour sur investissement d'un niveau équivalent de collaboration, financière et surtout humaine, ne devrait pas nuire au développement de la jeune entreprise.

La clé serait donc de trouver un équilibre gagnant-gagnant à des échelles de temps différentes, par exemple avec un partage adéquat de la propriété intellectuelle : gagnant à court terme pour une start-up avec une opportunité de développement, gagnant à long terme pour les grandes entreprises, afin de mettre efficacement un pied dans les technologies et les marchés de demain.

www.erdyn.com



Business angels, premiers moteurs de l'économie innovante ?

Par Antoine Flechais responsable du département Finance d'Entreprise de Provadys.

Si les contraintes liées à la création d'entreprise ont été fortement allégées en France au cours des dernières années et que les porteurs de projets sont de plus en plus nombreux, la problématique du financement de l'amorçage persiste. En effet, le nombre de fonds privés s'investissant dans les phases amont de l'amorçage demeure encore restreint et trop souvent conditionné par des logiques plus fiscales qu'entrepreneuriales.



La résultante est que, le vivier de projets à fort potentiel n'est finalement pas valorisé et que, faute de financement, beaucoup de projets porteurs n'ont pas la chance de se confronter au marché. Afin de pallier le défaut de financement de l'amorçage et de répondre aux problématiques d'equity gap, certaines initiatives sont actuellement mises en place. Parmi celles-ci, la structuration des réseaux de business angels. Entre apporteur de fonds et coéquipier d'une aventure entrepreneuriale, entre actionnaire et rôle de conseil, qui sont-ils vraiment ? Quels facteurs de sélection sont prépondérants ? Quels sont les atouts de ce type de partenaire ?

Le business angel : un entrepreneur expérimenté en recherche de nouveaux challenges

Serial entrepreneur, l'intervention d'un business angel au sein d'une start-up va au-delà du simple apport de capital. Si l'intérêt de l'opération est en partie motivé par la réalisation à terme d'un gain fiscal ou financier, l'aventure que représentent le lancement d'un concept et le retour parfois nostalgique à l'entrepreneuriat, demeure également un driver important.

L'objectif du business angel n'est pas nécessairement de rester au capital de l'entreprise mais plutôt d'apporter ses compétences, son réseau, ses conseils avisés à la jeune pousse qu'il a choisi d'épauler, afin de participer à son succès. Le plaisir et la fierté

généralisés par ce challenge font aussi partie du retour sur investissement.

L'adhésion au concept et à l'humain comme principaux facteurs de sélection

Si l'évaluation d'une société mature est appréhendable par des approches classiques (méthode des comparables, patrimoniale, DCF...), l'évaluation d'un projet en amorçage est principalement fondée sur le goodwill de l'équipe et le potentiel du projet. L'analyse du business plan permettra au business angel de conforter son opinion sur le rationnel des hypothèses et de jauger la qualité du business model, mais sera considérée comme théorique compte tenu de l'incertitude inhérente à ce niveau de maturité. La décision d'investissement sera donc également fondée sur d'autres critères moins factuels, basés sur l'expérience et la sensibilité sectorielles du business angel.

La compréhension du projet (comprendre dans quoi on investit) et la maîtrise du secteur d'activité concerné ; la logique et la complémentarité de son approche à celle du management ; enfin, le facteur coup de cœur qui, même s'il est irrationnel, conduit parfois à de belles histoires.

La recherche d'un partenariat win-win

Les porteurs de projets, s'ils

disposent d'une expertise technique et d'une maîtrise des contraintes opérationnelles, n'ont pas toujours toutes les compétences nécessaires pour porter seuls le projet. Les business angels apportent une véritable valeur ajoutée en termes d'intelligence économique, de connaissance du management, de réseau, de crédibilité vis-à-vis des tiers. Ils incarnent également le rôle de coach avec lequel le porteur de projet pourra affiner sa stratégie de développement. Tous ces aspects constituent les modalités d'un partenariat où le fondateur et son actionnaire ont des objectifs communs. En cas de succès, l'investissement du business angel sera rémunéré à sa juste valeur.

Conclusion

Les business angels ont pris une place primordiale dans la chaîne de financement des jeunes pousses, et plus généralement, dans le tissu économique français. Véritables coaches de l'aventure entrepreneuriale, ils apportent des conseils et des contacts précieux aux jeunes entrepreneurs. Hommes d'affaires aguerris, ils savent voir le potentiel de projets encore balbutiants et investir là où d'autres structures plus rigides ne se risquent pas. Par leur intervention en amont du capital création, ils tendent à resserrer l'equity gap et à favoriser une plus grande liquidité sur le marché du private equity.

Rencontrez Kofax au Salon Doc & Finances Lyon

Conférence Kofax :

« Les 10 meilleures raisons d'automatiser
vos processus de comptabilité fournisseurs »

Le mardi 30 octobre de 14h à 14h30, **Salle 1**



Kofax, classé leader du marché de la Capture par Forrester Research
dans son rapport d'août 2012 sur la Capture multi-canal.
RDV Stand Kofax pour en savoir plus.

Kofax Capture Enabled BPM™

Les services de Comptabilité Fournisseurs doivent mener de front de nombreuses missions : réduire les coûts, améliorer la performance, être conforme aux réglementations, augmenter la visibilité et contribuer aux actions stratégiques du groupe. Le problème fondamental n'est pas de savoir si votre entreprise doit chercher à atteindre ces objectifs mais comment elle peut les atteindre.

Kofax vous propose de découvrir les 10 meilleures raisons qui ont incité ses clients Computacenter et France Telecom à automatiser leurs processus financiers, diminuer leur coûts et accroître leur efficacité opérationnelle. Deux partages d'expérience enrichissantes et aux résultats très probants.

Découvrez également tous les bénéfices de l'optimisation des processus documentaires et de l'automatisation des processus financiers grâce à deux études récentes d'Aberdeen et de Markess qui vous seront remises à l'occasion du salon.

KOFAX 
www.kofax.com

Reverse Factoring; *protéger ou utiliser* son BFR

Souvent synonyme de protection du BFR, le Reverse Factoring est en mesure de soulager la dette financière d'entreprises contraintes d'effectuer des règlements anticipés pour des fournisseurs dans une mauvaise passe – ponctuelle ou de longue durée. Le partenaire bancaire qui intervient pour le règlement fournisseurs permet au donneur d'ordres de ne pas utiliser ses fonds propres avant la date d'échéance. Pourtant, à y regarder de plus près, le Reverse Factoring doit permettre d'arbitrer plus astucieusement la gestion de son BFR. Dans certains cas, pourquoi ne pas dégrader son BFR ?

Protéger le BFR

Revenons sur les fondamentaux du Reverse Factoring qui motivent sa croissance en France. Le Reverse Factoring est fréquemment associé à sinon une protection, une amélioration du besoin en fonds de roulement (BFR).

Cette vertu bien réelle s'appuie sur le strict maintien de la dette opérationnelle.

Dans ce cas, afin de maintenir ses délais de paiement et de ne pas utiliser ses fonds propres, toute demande de règlement anticipé est gérée par un partenaire financier qui utilise alors ses fonds propres afin de financer les créances fournisseurs.

Depuis 2008, malgré la réduction des délais de paiement issus de la LME, les demandes de règlement anticipé des fournisseurs auprès de leurs donneurs d'ordres se multiplient. De nombreux fournisseurs ont vu leur accès au crédit court terme se tarir pour de multiples raisons. Et pourtant,

la précieuse ressource de cash est devenue une impérieuse nécessité. Alors pourquoi ne pas demander un paiement anticipé à son client. La contrepartie de cette 'faveur' se monnaie en escompte.

Pour le donneur d'ordres, la contrepartie du paiement anticipé contre escompte sur fonds propres n'est pas toujours du meilleur effet bilantiel. Il en est de même pour les avances de commande qui viennent également détruire du BFR au bilan des entreprises.

Ces réductions du BFR seront considérées comme de la dette financière.

Faire intervenir un tiers financier

Comme solution afin de contrer un accroissement de la dette financière, le donneur d'ordres pourra faire appel à un partenaire financier (banque ou factor) qui règlera les fournisseurs pour son compte. Ce processus avantageux permet de soulager la trésorerie des fournisseurs tout en maintenant les délais de paiement existants. Comme pour de l'affacturage traditionnel, le financier est réglé à l'échéance de la facture. En échange de la mise en place d'un tel dispositif, le donneur d'ordres peut recevoir une rétrocession ; nous reviendrons plus loin sur cet avantage.

Quelques précautions sont à prendre en compte pour ce type de montage. Bien que le financier retire une épine du pied du donneur d'ordres désireux de préserver son BFR, ce dernier ne doit pas en devenir contractuellement l'obligé. En d'autres termes, l'opération de financement ne doit pas impliquer le donneur d'ordres ni constituer une recherche détournée de l'escompte effectuée par un tiers ; le financier. L'opération doit être parfaitement lisible et n'impliquer

que le fournisseur requérant un règlement anticipé de ses créances sur le donneur d'ordres qui, aura pris le soin de les valider et de les purger de tout litige. La banque, fait crédit au fournisseur qui lui cède ses factures. Comme nouveau propriétaire des créances, la banque est remboursée de son avance par le donneur d'ordres à l'échéance contractuelle des factures.

Complexe ? Pour simplifier : le donneur d'ordres se garde d'intervenir sur l'opération de crédit qu'il facilite en validant les factures fournisseurs et qu'il rembourse selon les dates d'échéances prévues. La banque est donc le fournisseur de crédit du fournisseur et non du donneur d'ordres. Cette distinction doit être claire pour le commissaire aux comptes qui émettra un avis sur le montage.

Utiliser son BFR

Revenons sur le portefeuille fournisseurs du D.O. qui se segmente en des catégories différentes en fonction de critères tels que criticité, historique, localisation, devises, etc... Avec certains des fournisseurs, il existe des conditions historiques telles que l'escompte pour paiement comptant. Oui, mais me direz-vous, nous venons de démontrer que de profiter de tels avantages dégrade le bilan ! Eh bien, en effet, évaluons si pour certains cas, l'utilisation des fonds propres représente un enjeu attractif. Les contrats d'achats peuvent receler de pépites en termes de conditions d'escompte. Prenons pour exemple l'escompte de 2% pour paiement comptant sur des délais de paiement maximum de 60 jours. Entre la date de la facture, son envoi postal, sa validation chez le client, il est acceptable de considérer 10 jours comme paiement comptant. Si le fournisseur est alors réglé au 10ème

jour, il a gagné 50 jours de délais de paiement.

En utilisant ses fonds propres, pour 2% d'escompte le donneur d'ordres bénéficie d'un retour annualisé de 14.60%. Dans le cas de 3% d'escompte, le retour s'établit à 21,90%.

Cette performance peut d'ailleurs motiver le donneur d'ordres à faire valider ses factures dans les délais les plus courts afin d'engranger de tels retours sur fonds propres.

Comparons sur base annuelle, les conditions proposées par les banques pour le dépôt d'excédent de trésorerie entre 0,10 et 0,15%, et la rémunération entre 14,6 et 21,90% obtenues à partir de l'escompte !

Comme nous l'avons vu, l'utilisation de la trésorerie constitue un 'hic' bilantiel pour le donneur d'ordres. Cependant, les entreprises avec une trésorerie positive peuvent financer les fournisseurs qui sont en situation de trésorerie négative ou tendue. Ce coup de pouce est vertueux car en aidant les fournisseurs, le donneur d'ordres obtient une rémunération exceptionnelle même si au détriment de son BFR.

Ce type de financement court terme effectué par le donneur d'ordres permet d'introduire contractuellement des conditions d'escompte à des fournisseurs qui n'en proposaient pas. Un argument de poids pour les acheteurs. Et ceux qui sont rétifs à l'escompte ? Le partenaire financier invité dans le programme par le D.O. lui proposera des conditions de crédit court terme. Nul ne sera oublié dans cette démarche volontariste et innovante.

Savant mélange

Allons plus loin. Aux vues des rémunérations atteignables, le donneur d'ordres peut utiliser



Reverse Factoring; protéger ou utiliser son BFR

son excédent de cash de manière ponctuelle puis l'interrompre et redémarrer plus tard. Comment ?

Un Portail Internet de Reverse Factoring permet de faire l'aiguillage permanent pour le donneur d'ordres et les fournisseurs. Quand le D.O. veut conserver son cash, le partenaire bancaire prend le relais. Cet aiguillage n'est possible que grâce à l'automatisation proposée par ces outils car ce dispositif ne doit ni alourdir ni complexifier la comptabilité fournisseurs. Simple à mettre en place et payable selon l'utilisation, un tel Portail Internet fait partie des rares technologies qui génèrent du cash. Soulignons qu'un Portail de Reverse Factoring contribuera également à raccourcir les délais de validation des factures fournisseurs autorisant un règlement anticipé plus tôt.

Cerise sur le gâteau, une telle démarche permet d'améliorer sa relation fournisseurs et permet de communiquer positivement sur le financement des plus puissants vers les plus fragiles.

Un programme ambitieux de Reverse Factoring permettra de tirer profit (c'est le mot) de conditions d'escompte attractives de fournisseurs réglés directement sur fonds propres et ceux n'offrant pas d'escompte ou pas assez rémunérateur alors réglés par un partenaire financier.

Comme pour toute recette réussie, le mélange de ces ingrédients fera un plat de fête.

Une étude attentive, segmentera les fournisseurs avec prise d'escompte en direct et ceux gérés par le partenaire financier qui propose du crédit court terme. En évoquant plus haut, la rétrocession possible, il convient de rappeler que le financier peut proposer une rémunération au titre

de l'apport d'affaires. En effet, sans donneur d'ordres aux commandes, point de Reverse Factoring.

L'effort du donneur d'ordres est redevable d'une rémunération. A noter que ce nouveau revenu est récurrent et pérenne. Le Reverse Factoring et ses faibles coûts de montage du dispositif autorisent des ROI sur des délais extrêmement courts.

La Belle et la Bête

Le Reverse Factoring ne fonctionne que si fournisseurs et donneur d'ordres trouvent leur avantage, à savoir un accès simple, rapide à des liquidités. Le fournisseur reçoit le montant de sa créance amputé des conditions d'escompte (règlement D.O) ou du taux de financement (règlement financier). Le D.O. bénéficie d'une rémunération avec des conditions d'escompte rémunératrices et/ou une rétrocession.

Un arbitrage sur le retour financier du dispositif peut décider le D.O. à utiliser sa trésorerie (son BFR) quand la rémunération directe est motivante. L'intervention du financier pour les fournisseurs (hors escompte) protégera et bonifiera le BFR en générant une ligne de revenu. Le Reverse Factoring permet aux donneurs d'ordres d'utiliser leur excédent – temporaire ou durable - de trésorerie avec un retour financier assez exceptionnel.

Le résultat de la segmentation des contrats et conditions fournisseurs, permettra de décider d'un impact ambivalent sur le BFR ; utilisation très rémunératrice et protection avec un revenu tiré d'une rétrocession bancaire.

Une sorte de 'Belle et la Bête' pour le BFR ? Oui, mais une incomparable histoire financière.

A propos de Corporate LinX

Fondée en 2008, Corporate LinX permet aux grandes entreprises de dématérialiser et d'améliorer la performance financière de leur Supply Chain tout en optimisant durablement leur relation fournisseurs.

Ces améliorations sont atteintes grâce à la gestion dématérialisée et collaborative des transactions du cycle achat-règlement avec le portail Corporate LinX eXchange (CLeX). Le Portail CLeX permet notamment d'offrir directement du paiement anticipé contre escompte aux fournisseurs et également en y associant des partenaires financiers permettant une souplesse dans les délais de règlement. Au-delà de la solution technique innovante, Corporate LinX propose une étude et un accompagnement dans le déploiement auprès des fournisseurs, deux composants clés pour la réussite de ce type de programme.

Corporate LinX est le seul spécialiste indépendant français. Le portail transactionnel CLeX permet de dématérialiser les transactions et réduire les coûts opérationnels et d'améliorer le 'Working Capital' du donneur d'ordres ainsi que ses conditions de paiement avec ses fournisseurs.

Le portail CLeX a été développé exclusivement avec des technologies Microsoft ; son hébergement en mode SaaS est effectué sur l'infrastructure française d'IBM avec la participation d'Aspaway.

Corporate LinX est membre de la communauté d'experts, BFR TM.

Plus d'informations sont disponibles sur le site www.corporatelinx.com.

Recrutement :

comment savoir si un candidat s'intégrera à l'équipe en place et s'adaptera à la culture de l'entreprise ?

Lors d'un processus de recrutement, l'étape consistant à déterminer si un candidat s'intégrera bien dans sa future équipe est souvent la plus difficile. Il est essentiel de pouvoir identifier le meilleur candidat pour un poste car les erreurs de recrutement coûtent cher et risquent de perturber le rythme de travail, voire de démoraliser le reste de l'équipe. Bien qu'il n'existe pas de méthode 100 % fiable, il est possible de tenter d'évaluer la capacité d'intégration d'un candidat. Le spécialiste du recrutement Robert Half prodigue quelques conseils.

Conseil n°1 - « Commencez par cerner votre culture d'entreprise »

L'exercice consiste ici à décrire la culture de son entreprise en 10 mots ou moins. Si l'équipe de direction a longuement réfléchi à la question, cela ne devrait pas poser de problème. Cependant, certains chefs d'entreprise et managers n'ont jamais analysé la culture de leur société. « Intuitivement, vous savez peut-être ce qui différencie votre entreprise des autres, mais avez-vous déjà défini sa culture noir sur blanc ? Si tel n'est pas le cas, vous pourriez avoir du mal à identifier les candidats adéquats. », remarque Bruno Fadda, Associate Director de Robert Half International France.

Mode d'emploi : commencer par une liste de mots ou d'expressions décrivant l'entreprise – par exemple, « orientée service », « conviviale » ou « hautement dynamique ». Ensuite, décrire chaque qualité de manière plus détaillée. Par exemple, que signifie exactement le terme « convivial » dans l'entreprise ? Comment cette qualité s'exprime-t-elle en interne (parmi les employés, et entre les managers et les collaborateurs) et en externe (avec les clients, les fournisseurs et

éventuellement les autres sociétés installées dans le même immeuble) ?

« Partagez votre description avec vos collègues et à différents niveaux de la hiérarchie. Sollicitez leurs idées et leur contribution, puis retravaillez la description jusqu'à ce que vous obteniez un profil précis de l'entreprise. », ajoute Bruno Fadda

Conseil n°2 - « Déterminez les qualités adaptées à cette culture d'entreprise »

« Après avoir clairement défini la culture de votre entreprise, dressez la liste des attitudes, des comportements et des capacités dont les collaborateurs doivent faire preuve pour travailler efficacement. Par exemple, si la culture de votre entreprise implique d'intenses journées de travail, les qualités requises incluent sans doute la faculté à s'adapter rapidement à un rythme soutenu ou la capacité à rester concentré sur de longues périodes. », indique Bruno Fadda.

Conseil n°3 - « Posez les bonnes questions »

Contrairement à ce que peuvent croire les managers, poser des questions hypothétiques sur la culture de l'entreprise – du type « Notre société accorde une grande importance au travail en équipe. Comment vous positionnez-vous face à cela ? » - n'est pas le meilleur moyen de deviner si un candidat correspond à un poste donné.

« En effet, certains candidats vous diront simplement ce qu'ils pensent que vous avez envie d'entendre. La méthode que je recommande est de poser des questions qui mettent en situation le candidat et lui permettent de se projeter dans l'environnement dans lequel il pourrait évoluer. Une autre pratique consiste à lui demander d'expliquer des situations – proches de celles qu'il pourrait vivre chez son

futur employeur – et d'analyser la façon dont il s'est comporté. Ces faits pourront être vérifiés lors d'une prise de références auprès de ses anciens managers ou collègues », observe Bruno Fadda.

Connaître les habitudes professionnelles et l'historique de carrière d'un candidat permet de s'assurer de sa capacité à s'adapter rapidement à un environnement. Quelqu'un qui a déjà pratiqué - et apprécié - la gestion en mode projets, aura beaucoup plus de chance de s'intégrer à une entreprise appliquant ce mode de fonctionnement.

Conseil n°4 - « Pensez à la cooptation »

Bruno Fadda explique : « Une autre stratégie – la cooptation – consiste à demander aux collaborateurs de l'entreprise de recommander leurs relations, proches, anciens collègues... Ces personnes en poste ont une expérience directe des qualités qu'il faut avoir pour s'intégrer et s'épanouir au sein de l'organisation en place. Il y a peu de risques qu'ils recommandent une personne ne correspondant pas au profil recherché. »

Dernière option, prévoir dans le processus de recrutement une étape permettant aux candidats finalistes et à l'équipe en place de se rencontrer. C'est un moyen d'avoir un nouvel angle d'analyse car les membres de l'équipe n'auront forcément pas les mêmes rapports/approches avec les candidats. C'est aussi un moyen d'éviter les 'mauvaises' surprises lors de la période d'intégration.

Groupe Robert Half

Qui est le CFO français ?

Portrait, rémunération, responsabilités et ambitions du CFO français en regard de ses homologues du monde entier. Étude exclusive Michael Page International auprès de 4438 CFO de 40 pays.

Faut-il les appeler DAF ou CFO ? En France, cela dépend principalement de la taille et de la nationalité de l'entreprise, un peu aussi du secteur d'activité. Au-delà de leur titre, qui sont-ils, quelles sont leurs responsabilités, leur rémunération, leurs aspirations ? La deuxième édition du baromètre CFO Michael Page International[1] met en lumière ce qui caractérise le Directeur Financier français et l'évolution de sa carrière par rapport à ses homologues de 39 autres pays.

Portrait type du CFO français

Le CFO français type est majoritairement un homme (80%), âgé de 40 à 50 ans (50%). Il est généralement devenu CFO entre 30 et 40 ans (70%), même si une minorité (11%) a accédé à ce poste avant 30 ans. De toutes les régions étudiées, c'est en Amérique du Nord que l'âge pour devenir CFO est le plus avancé : 50% des CFO interrogés aux États-Unis le sont devenus après 50 ans, dont 8% après 60 ans. « Aux États-Unis, les postes de CFO sont par essence des postes de seniors, très focalisés sur la stratégie d'entreprise, et la dimension, en particulier dans les grandes organisations », souligne Johann Van Nieuwenhuysse, Directeur

Senior de Michael Page Finance & Comptabilité.

En France comme dans le reste du monde, la parité homme-femme est loin d'être atteinte. Les pays qui s'en approchent le plus sont la Russie, Singapour et la Hongrie où un CFO interrogé sur 3 est une femme. En Europe, avec 19% de CFO femmes, la France n'arrive qu'en 6ème position, derrière la Suède (26%), le Portugal (25%), la Pologne (24%) et la Turquie (22%), mais largement devant l'Allemagne (seulement 5%).

Des responsabilités financières, mais pas seulement...

Le CFO français encadre généralement une équipe de moins de 10 personnes (seul un sur 4 manage plus de 20 personnes), ce qui s'explique en grande partie par la taille de son entreprise : seuls 19% des CFO interrogés travaillent dans une entreprise/organisation de plus de 1000 salariés alors que 68% évoluent dans une structure qui en compte moins de 500.

Si leur cœur de métier est la finance, la plupart des CFO français (96%) assument des responsabilités dans d'autres domaines, du fait de leur « casquette » administrative le plus souvent (29% de citations). Entrent également dans leur champ de responsabilités, le juridique (21%) et les Ressources Humaines (17%). En matière de RH, la priorité de leur entreprise/organisation est selon eux la fidélisation des équipes (29%),

devant la formation (22%) et le recrutement de talents (20%).

Du fait de la persistance de la crise et d'une conjoncture économique qu'ils sont 79% à juger mauvaise, les CFO français considèrent l'optimisation des processus comme une priorité pour leur entreprise (27% de citations), de même que les projets d'optimisation des coûts (23%) et la réduction des charges fixes (22%). En revanche, ils prévoient peu de changements significatifs au sein de leur propre département. Notons qu'en 2011, ils étaient plus nombreux à travailler sur l'implémentation de nouvelles politiques internes (31%) qu'en 2012 (26%).

Rémunération et aspirations professionnelles

La rémunération annuelle globale du CFO français est en moyenne de 115 K€ bruts, dont 15% de variable. On note des disparités entre les sexes : les femmes, plus jeunes dans cet échantillon que leurs confrères masculins, sont en moyenne à 105 K€/an, contre 130 K€ pour les hommes.

C'est en Amérique du Nord que l'on trouve les niveaux de rémunération les plus élevés, avec 49% de CFO gagnant plus de 200K€ annuels. En France, ils ne sont que 7% dans ce cas, et 19% à avoir un package total dépassant 150K€. Au niveau de l'Europe, les Suisses sont les champions, avec 69% de CFO ayant une rémunération totale supérieure à 150K€. Ils sont suivis par les Allemands (54%) et les Hollandais (49%) qui creusent l'écart avec les

Belges (27%) et les Italiens (21%).

A noter que le différentiel de salaire s'explique en partie par la part très faible de la rémunération variable des CFO français par rapport aux pays germaniques et anglo-saxons. Cette tendance tend à ce réduire depuis quelques années.

Le CFO français se perçoit avant tout comme un développeur (42%), alors que ses homologues dans le reste du monde se projettent plus en leaders, notamment en Amérique du Nord. Ambitieux, il se voit gravir les échelons hiérarchiques dans les 2 ans qui viennent (70%). Seuls 16% des CFO interrogés pensent rester au même poste dans les deux prochaines années.

Aussi, la perspective d'élargissement de leurs responsabilités à un scope plus important est un des critères majeurs dans leurs choix de carrière (20% de citations), légèrement devant le package de rémunération (19%) et la stratégie de l'entreprise. Pour atteindre ses ambitions de carrière, le CFO français déclare devoir progresser en premier lieu dans le domaine de la communication (26%) et du management stratégique (24%).

Cette projection est à mettre en parallèle du rôle perçu par les CFO : en France, le CFO s' imagine davantage comme un Business Partner de la Direction Générale là où dans les pays anglo-saxons, le CFO est davantage intégré à la Direction Générale et s'inscrit comme un leader, dirigeant d'entreprise.

A propos de Michael Page International Plc

Coté à la bourse de Londres depuis avril 2001, le Groupe Michael Page compte aujourd'hui 164 bureaux répartis dans 34 pays et rassemble 5 321 collaborateurs qui conseillent et accompagnent leurs clients et candidats dans la recherche de solutions adaptées. Le Groupe a enregistré en 2011 un chiffre d'affaires de £1019.1 millions.

A travers 4 marques, Michael Page International Plc propose des solutions de recrutements et de recherche de talents adaptées à tous les besoins des entreprises :

Coleridge & Valmore est l'un des leaders de la recherche de dirigeants et de la chasse de têtes sur des postes de direction générale et de direction opérationnelle, fonctionnelle ou encore d'experts.

Il couvre également le management de transition, la recherche d'administrateurs, l'audit d'équipes dirigeantes et le coaching ;

Michael Page International identifie pour ses clients les meilleurs cadres confirmés par sélection et approche directe ;

Michael Page Interim Management intervient exclusivement dans la recherche de cadres confirmés pour des missions d'interim management ; Page Personnel recrute des cadres 1er niveau, des techniciens et des employés qualifiés pour des missions d'intérim, des CDD et CDI.

Le Groupe s'appuie également sur des équipes d'experts pour répondre à des besoins plus spécifiques :

- Page Assessment propose des prestations de conseil en

évaluation et en gestion des talents ;

- Page Consulting intervient sur des missions de conseil opérationnel en Systèmes d'Information ;
- Page Outsourcing spécialiste du RPO (Recruitment Process Outsourcing), gère avec flexibilité les opérations de recrutements volumiques.
- Michael Page est présent à Neuilly-sur-Seine, Lille, Strasbourg, Nantes, Lyon, Toulouse, Marseille, Nice et Monaco.

[1] Questionnaire auto-administré sur Internet en février-mars 2012 auprès de 4438 Chief Financial Officer en poste dans 40 pays de toutes les régions du globe : Amérique (7 pays), Europe (20 pays), Asie-Pacifique (8 pays), Moyen-Orient & Afrique (5 pays).

Laurent Leloup

What is happening to the Brics?

Michel Clerin, economist at diplomatic-world.com has visited in 2012 India, China and Brazil. He came back from the investigation of these three countries quite distressed as the vision of the Brics to step up the economic resurgence of Europe seem to him a fairy tale.

Over the past three years, conventional wisdom divided the world's major economies into two basic groups – the Brics and the sick. The US and the EU were sick – struggling with high unemployment, low growth and frightening debts. By contrast the Brics (Brazil, Russia, India, China and, by some reckonings, South Africa) were much more dynamic. Investors, businessmen and western politicians made regular pilgrimages there, to gaze at the future.

But now something abnormal is happening. The Brics are in trouble. The nature of the problem in each nation is different. But there are also some broad difficulties that link them. First, for all the hopeful talk of “decoupling”, the Brics are all affected by weak western economies. Second, all five nations are finding that endemic corruption is eroding faith in their political systems, and imposing a tax on their economies.

China remains the daddy of the rising powers. It is the second-largest economy in the world – and easily still the fastest growing Bric. And yet the country feels more uncertain about its economic and political future than in many years. Chinese economy is slowing sharply and political tensions remain high, with the trial of Bo Xilai about to start and a crucial party

congress approaching which will chose the new leaders for the next decade.

For the past generation, China's answer to political uncertainty was always the same – rapid economic growth. But in 2012, for the first time since the turn of the century, China will grow at less than the totemic figure of 8 per cent a year. From our analysis of the real estate market in Shanghai, Beijing and Guangzhou we found out that a lot of projects are at a standstill and that the top quality malls were empty; short of teenagers playing in large sections of the malls at video games. There seemed that there were no customers for luxury items. The workers at factories in Guangzhou, Zhuai, and Shenzhen are not content and the latest salary increases at Foxcom have not reduced the number of disorders within factories.

In some ways, this is natural, even desirable, reflecting the fact that the Chinese labour force is no longer increasing so fast. But slowing growth also reflects the fall in demand in Europe and the USA. Wages in Chinese factories are also rising fast, which is good news for workers – but bad for China's competitiveness. Mainland Chinese, Hong Kong and Taiwan investors are closing factories in China and setting up new one in Bangladesh, Ethiopia and amazingly in the USA.

A slowing China has knock-on effects for the other Brics – since it is now the largest trading partner for Brazil, India and South Africa. Brazilian growth has dropped off particularly fast. It hit 7.5 per cent in 2010, the year after Rio de Janeiro was named

host city of the 2016 Olympics. This year, the Brazilian economy will probably grow by less than 2 per cent. A rather positive measure taken by China and Brazil is the settlement of trade in Yuan; this is certainly a major advance towards the Yuan becoming in a decade a potential challenger to the US Dollar as a mean to settle world trade. A description of the state of the Brazilian frame of mind from a European point of view can be found in: Carnets de Voyage in the number 36 edition of : diplomatic-world.com under the title : «Un autre Brésil».

As for India, when I visited the country a couple of months ago, I found out that business there was suffering from “clinical depression”. Growth, which topped 9 per cent before the financial crisis, is now just above 5 per cent. Over the summer, the country was reminded of its frailties by the world's largest power cut: a blackout that affected some 600m people. The political system seemed paralyzed and the economic reform process had stalled.

The incredible lack of decent infrastructure, the near collapse of the Kingfisher airline, the hostility of small shopkeepers against the entrance of large foreign retailers like Carrefour and IKEA seemed like a major force making it very complicated for foreign companies to set up a cost-effective model. Moreover the small shopkeepers are the backbone of the opposition BJP Party. As a final point the well-known corruption daily covered by the -Indian press were a shock to me.

A couple of recent announcements have raised hopes that reforms may restart., like the appointment of the

former chief economist of the IMF and Finance professor at the University of Chicago Mr. Rajan, a forceful critic of Indian corruption, has been appointed in July as the chief economist of the present Indian government. However the Prime Minister is over 80 years old and there does not appear a new professional leader. The exuberant confidence of a few years back has largely disappeared.

Russia, too, is in trouble. Vladimir Putin's return to the Kremlin provoked mass protests in Moscow. And the shale gas revolution in the US is potentially disastrous for Russia, since it is lowering the global price of gas. Russia's central bank is predicting that the country will be running a current account deficit by 2015. The two pillars of the Putin system – an acquiescent middle class and a gusher of oil and gas money – are both looking wobbly.

Jim O'Neill, the Goldman Sachs economist who invented the term Brics, has long argued that the South African economy is not large enough to sit naturally alongside the others. Nonetheless, the country has attended the past two Brics summits; and will host the next – reflecting the group's metamorphosis into a bloc of non-western powers.

Anyway, if the new marks of Bric status are a weakening economy and dysfunctional politics, South Africa merits its place in the group. The country's mining industry is plagued by wildcat strikes and may well shed thousands of jobs over the coming year. Growth is likely to slip below 3 per cent – and the leadership or lack of it of President Jacob Zuma is causing deep anxiety.

There is no straight line that links unrest at South African platinum mines to troubles at Chinese electronics factories, via a power cut in India, a protest in Moscow and a corruption probe in Brazil. Yet there are broad themes that link the troubles of the Brics. First, declarations of "decoupling" from the west were premature. The USA and EU remains collectively the largest economies in the world. Recession in Europe and slow growth in the US inevitably affect the Brics.

Second, all the years of rapid growth have not brought political harmony to the Brics. One theme that I have come across repeatedly, visiting each of these countries – democracies and autocracies alike – is that popular rage against corruption is central to politics. That makes both politicians and investors nervous about potential instability.

So does all this mean that the Brics story was a fairytale? Not really. It is true that the extreme version of the story – in which the Brics were portrayed as lands of untrammelled opportunity and optimism – was silly. For all their troubles, however, most of the Brics will continue to grow faster than the sick for some years. This means that the movement of economic and political power from the west to the emerging world will remain the great story of our time.

Michel Clerin
Economist
www.linkedin.com/in/michelclerin



La cultura de la mora en España

Hay que desmitificar la idea de que la morosidad en España es un problema de las crisis económicas. De hecho en el Estado Español en épocas de bonanza económico ha existido siempre una morosidad de baja intensidad y han existido los morosos contumaces; prójimos que podían pagar pero por pura intencionalidad no lo hacían. En cada nación la gente tiene sus propias costumbres, su cultura, sus tradiciones y sus leyes. En cada país, en función de una serie de condicionantes de tipo histórico, cultural, económico, jurídico y sociológico, existe una forma diferente de pagar las deudas. Por tanto los hábitos de pago de cada país son diferentes, y éstos vienen condicionados por determinantes que han intervenido en su consolidación a través de muchas generaciones. Sin duda, existen razones de índole económica, financiera, jurídica, social y cultural que explican el fenómeno de la morosidad en España; pero estos determinantes no bastan para que entendamos la desmedida costumbre de pagar tarde, mal y nunca que existe.

En el caso de España puedo afirmar como morosólogo, sin exagerar, que la morosidad está arraigada en todas partes, o sea en las empresas, en los ciudadanos particulares, y en las administraciones públicas. En este país hay mucha gente con disfunción paganil. No es un juicio de valor que hago sino la constatación de una investigación llevada a cabo hace unos años (publicado antes de la crisis de 2008) por la Comisión Europea que reveló que España merece figurar en el libro de los récords Guinness como el estado de la UE con el mayor porcentaje de morosos intencionales; concretamente la morosidad es intencional en el 62 por ciento de los impagos comerciales.

Hay que destacar que los estudios auspiciados por la Comisión Europea para averiguar las causas reales de los

impagados empresariales en Europa, evidenciaron que la intencionalidad (por parte del deudor) es la primera causa de la morosidad, y no los problemas de liquidez del cliente para poder pagar la factura a su vencimiento.

Durante décadas los morosos han justificado su falta de pago –debido a la carencia de efectivo– con seis excusas universales:

- que todavía no ha cobrado de sus deudores y que por tanto a su vez no puede pagar,
- que por culpa de la crisis le han bajado las ventas y por ende los ingresos lo que le provoca problemas de "cash flow"
- que le ha bajado el margen comercial debido a la competencia y la globalización,
- que tiene dificultades transitorias de financiación a corto debido a un problema de negociación con el banco
- que existe un litigio, disputa comercial o controversia con el acreedor
- que no tiene la factura

Las investigaciones patrocinadas por la CE demuestran que las cuatro principales excusas son excusas del mal pagador, ya que la principal causa de la morosidad es el retraso deliberado para aprovecharse de la financiación gratuita del acreedor.

Los estudios revelaron que tampoco es cierto que la mayor parte de los retrasos en el pago están provocados por la existencia de litigios comerciales (calidad o cantidad de las mercancías vendidas que sirvan de pretexto para demorar el pago), falta de puntualidad en las entregas o debido a la aparición de discrepancias sobre la cuantía de la deuda o del vencimiento de la factura. No es verdad que los retrasos en abonar una factura se deban a que el cliente no haya recibido todavía el documento original, o que haya problemas administrativos en la tramitación de la orden de pago.

Con anterioridad a la publicación del informe de la CE, se suponía que los condicionantes señalados

anteriormente (problemas de liquidez, litigios comerciales y problemas administrativos) eran las principales causas del retraso en los pagos. La realidad es que en la mayoría de los casos los morosos podrían pagar el día pactado con el acreedor comercial, pero no lo hacen porque no les da la gana hacerlo por el momento (pagarán más tarde y cuando mejor les convenga). Consecuentemente la mayor parte del los impagos que se producen en Europa son intencionales, ya que el deudor retrasa los pagos para financiarse a costa del proveedor.

Así pues los estudios realizados bajo el auspicio de la CE, revelaron que las distintas causas que provocan la morosidad y el porcentaje sobre el total de los impagados en la media europea son:

- Retrasos en el pago Intencionales : 35%
- Dificultades financieras del deudor : 23%
- Falta de eficacia administrativa del deudor : 17%
- Litigios e incidencias con los artículos suministrados : 7%
- Otras causas : 18%

No obstante el estudio auspiciado por la Comisión Europea, detectó en la UE un caso especial que las autoridades de Bruselas presentaron por separado en el informe. Las investigaciones realizadas descubrieron que en un Estado la intencionalidad pura y dura del deudor representaba el 62 por ciento de las causas de la morosidad (y no el 35 por ciento que es lo habitual). ¿Adivina querido lector qué país fue el que batió todos los récords en el impago premeditado quedando el número uno de Europa? ¡Premio! Si usted ha contestado que España, ha acertado plenamente, ya que es el Estado de la UE en el que existen más morosos que actúan con premeditación y alevosía.

Por consiguiente en el 62 por ciento de los retrasos en el pago en España, el motivo de la demora es deliberado, ya que el deudor se está aprovechando de la situación para enriquecerse. A continuación podemos ver los datos

del estudio de la CE sobre causas que provocan la morosidad en España y el porcentaje sobre el total de los impagados:

- Retrasos en el pago Intencionales : 62%
- Dificultades financieras del deudor : 21 %
- Falta de eficacia administrativa del deudor : 10%
- Disputas comerciales con los artículos suministrados : 3%
- Otras causas : 4%

En la actualidad las cosas no han mejorado puesto que un estudio sobre Comportamiento de Pagos de Empresas en Europa realizado por INFORMA D&B compañía del Grupo CESCE, patentizó que el 60,88% de las empresas no ha respetado las condiciones de pago pactadas con sus proveedores en el 2012. En el ámbito de los impagados interempresariales se ha producido un repunte de acuerdo con el Índice Crédito y Caución de Incumplimiento de pagos. Esta fuente reveló que los niveles medios de impago soportados por las empresas se incrementaron un 55% en el primer trimestre de 2012. Se trata del tercer trimestre consecutivo en el que aumenta la morosidad empresarial. Para comprobar la evolución hacia el alza de los impagados, vale la pena recordar que el Índice Crédito y Caución de Incumplimiento reveló hace unos meses que los niveles medios de impago soportados por las empresas se incrementaron un 46% al cierre de 2011 respecto al año anterior. Asimismo según este informe, de cara a 2012 no hay ningún indicio que permita anticipar un descenso en los impagados empresariales.

Brachfield Pierre

pere.brachfield@perebrachfield.com
 www.perebrachfield.com
 Blog: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia>





PANORAMA DU BFR CLIENTS

Transformations à mener pour gagner en productivité et compétitivité

↳ LE PRIMAT DU CLOUD COMPUTING SUR L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE

Publié par Sidetrade et Eight Advisory, le Panorama du BFR clients révèle comment différentes entreprises internationales, leaders sur leur marché, ont gagné en productivité, baissé leurs retards de paiement et réduit leur stock de litiges de façon rapide et durable.

L'éditeur Sidetrade bénéficie d'un formidable terrain d'observation avec 24 millions d'expériences de paiement totalisant 70 milliards d'euros de flux interentreprises hébergés dans son Cloud. Ce Panorama a confronté les comportements réels de 1,5 millions de débiteurs actifs avec les stratégies déployées par les entreprises abonnées au Cloud de Sidetrade.

↳ LES MEILLEURES PRATIQUES POUR SÉCURISER SON PRINCIPAL ACTIF, LE POSTE CLIENTS

Stanislas Grange, Associé chez Eight Advisory, indique :

« Le recouvrement client représente un quart des enjeux d'amélioration du BFR ; ajouté aux postes stocks-fournisseurs et à des leviers métier, c'est en moyenne 7% du chiffre d'affaires des entreprises qui peut être sécurisé. Cette étude donne une bonne indication des stratégies d'organisation adoptées par les entreprises les plus performantes dont pourront s'inspirer les directions financières dans le contexte de crise durable actuelle ».

Choisir une solution Cloud dédiée est bien évidemment un axe stratégique majeur de productivité. C'est une des conclusions de ce Panorama. Le retour sur investissement est enregistré dès la première année avec une baisse de 6 jours de DSO.

Sans surprise, méthode et organisation augmentent la productivité de 31% aboutissant à 450 actions par agent de recouvrement et par mois. La professionnalisation des équipes qui surperforment la moyenne de ce Panorama permet de réduire à 1,3 de DSO (Day Sales Outstanding) jour la part d'actif client gelé par les litiges. En outre, les entreprises qui enregistrent de façon récurrente une surperformance affichent un taux d'avoirs émis de moins de 8% contre près de 18% pour celles n'ayant pas fait le choix de la professionnalisation.

Enfin, l'étude confirme que le Cloud permet de multiplier par 10 le nombre de collaborateurs impliqués dans la relation clients ce qui produit des résultats rapides et in fine durables.

Olivier Novasque, Président du Groupe Sidetrade, commente :

« La crise financière a remis à l'ordre du jour l'importance et la complexité de la sécurisation des cash-flows. Compétitivité, besoin de liquidités, modélisation de la relation clients et partage de l'information financière, sont autant de nouvelles exigences qui ont le mérite de révéler des perspectives d'amélioration pour toutes les entreprises. Ce Panorama dévoile les clés de succès des organisations les plus performantes en Europe. Avec 70 milliards d'euros de flux interentreprises analysés, les sociétés disposent d'un véritable indicateur du marché de la relation financière clients ».

Pour recevoir le
PANORAMA DU BFR CLIENTS

CONTACTEZ
T +33 1 46 84 14 15

www.sidetrade.com

Accompagner les entreprises dans la migration à SEPA

Par Jonathan Williams, Directeur de la stratégie d'Experian.

La migration des entreprises de la zone euro aux instruments SEPA (Single Euro Payments Area, Espace de paiement unique en euros) est lente. Actuellement, seulement 26 % des virements et 0,05 % des prélèvements automatiques éligibles utilisent le SEPA. Loin de l'effet stimulant escompté, l'annonce de l'échéance de février 2014 (février 2016 pour les pays hors zone euro) n'a que faiblement encouragé la migration au SEPA. Revenons ici sur les défis de la migration pour les entreprises ainsi que sur le rôle crucial des banques dans l'accompagnement de la migration des entreprises et l'enjeu que cela représente pour elles.

SEPA offre aux banques et aux entreprises multinationales la possibilité de grouper leurs paiements via des plateformes communes et de réaliser de ce fait d'importants rendements et économies d'échelle. Le projet SEPA repose sur la création d'une zone dans laquelle tous les paiements électroniques sont traités de la même façon que les paiements nationaux et soumis à des règles communes. Il vise à harmoniser les paiements nationaux et transfrontaliers au sein de l'Europe, à standardiser le paysage bancaire et à réduire les risques de crédit, offrant aux consommateurs la possibilité d'effectuer des virements scripturaux en euros vers n'importe quel pays de la zone SEPA.

À l'heure de leur migration à SEPA, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis. Toutefois, ce qui intéresse avant tout les banques travaillant en étroite relation avec leurs clients corporate, c'est la rapidité et l'efficacité avec lesquelles elles peuvent les accompagner dans la migration, en veillant à ce que leurs systèmes de données ne soient pas obsolètes, trop coûteux ou confus.

Avec la migration vers SEPA, les entreprises vont prendre conscience du taux d'erreur des données bancaires qu'elles détiennent. Les

chiffres prouvent que plus d'un numéro de compte national sur huit (soit plus de 12 %) est erroné, ce chiffre atteignant même deux sur cinq dans certaines régions. Les banques ont toujours joué un rôle de filet de sécurité afin de garantir que les paiements de leurs clients soient acheminés correctement. L'arrivée de SEPA signifie la disparition des instruments nationaux qui permettaient jusqu'alors de colmater les brèches. Si actuellement les erreurs engendrées par des fusions de banques sont aisément repérées et réparées sans en avertir les donneurs d'ordre, avec SEPA, ces mêmes erreurs conduiront vraisemblablement à l'échec du paiement.

Les entreprises ne disposent pas des outils adéquats pour faire face aux conséquences de telles erreurs. Avec un coût unitaire d'environ 50 €, les transactions échouées ont un impact financier substantiel. En considérant un taux d'erreur moyen de 12 %, on peut estimer à 600 000 € le coût potentiel des ces erreurs pour une entreprise qui réalise des transactions avec 100 000 comptes bancaires. La nécessité de résoudre ce problème pour les entreprises est indiscutable.

Pour acheminer des paiements via SEPA, il est nécessaire d'utiliser un IBAN (International Bank Account Number) valide et, jusqu'à au moins 2016 dans certains pays, un code BIC (Bank Identifier Code), qui ne figure pas toujours dans les bases de données actuelles des entreprises. Pour migrer vers SEPA, les entreprises doivent extraire de leurs bases de données toutes les informations bancaires concernant leurs fournisseurs, leurs clients et leurs employés. Elles doivent ensuite les valider, les convertir au format SEPA approprié et les enregistrer de nouveau dans leurs systèmes. Si de nombreuses entreprises seront tentées d'effectuer une simple conversion algorithmique, il convient de noter que toute erreur non rectifiée sera perpétuellement conservée dans la base de données.

Cette migration représente une réelle opportunité pour les banques de se rapprocher de leurs clients corporate

les plus précieux en les aidant à éviter de tels coûts.

Compte tenu du nombre de pays impliqués dans le projet SEPA, la migration devrait accroître la concurrence entre les banques sur le marché des comptes corporate multinationaux. SEPA aura pour effet de mettre sur un pied d'égalité les paiements nationaux et internationaux, rendant inutiles pour les entreprises le fait d'entretenir des relations bancaires dans chaque pays où elles effectuent des transactions.

Dans la mesure où il appartient aux entreprises de s'assurer que leurs fichiers bancaires sont exacts et conformes, ces dernières ont tendance à se tourner vers leur banque pour leur demander de l'aide car SEPA est un projet qui concerne les paiements. Cette tendance représente pour les banques une opportunité de se rapprocher de leurs clients (et d'augmenter leur chiffre d'affaires lié aux services bancaires), en leur offrant un partenariat et une assistance permettant de mener à bien cette transition complexe.

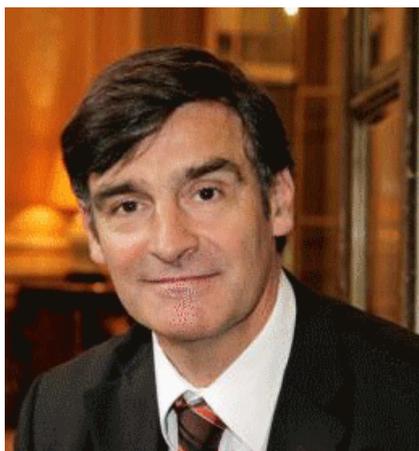
Entretenir une relation étroite avec leurs clients revêt pour les banques une importance capitale dans un monde post-SEPA car ce projet constitue une opportunité pour les entreprises de grouper leurs comptes bancaires et d'en réduire le nombre, menaçant de fait les banques, qui devront se battre pour conserver leurs clients. Les premières banques qui offriront à leurs clients corporate un accompagnement dans la migration en sortiront grandies et s'affirmeront comme les meilleurs fournisseurs de services bancaires paneuropéens.

SEPA est un projet capital, non seulement en raison de la mise en conformité qu'il exige mais également par la simplicité et la cohérence qu'il apportera au paysage bancaire post-migratoire. La migration à SEPA et la conversion à l'IBAN comme unique donnée bancaire ne se fera pas sans efforts mais elle pourrait bien avoir pour effet de renforcer les relations entre les banques et leurs clients.

Du bon usage des administrateurs

« L'expertise d'administrateurs (notamment indépendants) peut être d'un grand secours et permettre à certaines entreprises d'envisager l'avenir plus sereinement »

Par Alain Martel, Secrétaire général de l'IFA



Comme le montre la période de crise actuelle, la vie d'une entreprise est loin d'être un long fleuve tranquille. Pour prendre les bonnes décisions, dans ce moment hautement stratégique, les dirigeants de sociétés ont plus que jamais intérêt à s'adjoindre de l'expertise ou du conseil. C'est le rôle que l'on peut attendre d'administrateurs compétents au sein d'un Conseil d'administration ou au sein d'une structure de gouvernance adaptée aux SAS. Ces derniers offrent l'opportunité de s'ouvrir sur l'extérieur et de s'engager sur le chemin d'une gouvernance plus professionnelle, gage de limitation des risques et de création de valeur pour les PME.

« De nombreux dirigeants sont actuellement engagés dans la bataille

du maintien de l'activité de leur entreprise, quand ce n'est pas dans son sauvetage. Un combat évidemment très stressant et chronophage, que beaucoup d'entre eux mènent seuls. Or, si la solitude traditionnelle du chef d'entreprise est parfois difficile à vivre quand tout va bien, elle est sans doute encore plus pénible à supporter dans une conjoncture délicate.

Et pourtant, cette solitude n'est pas une fatalité. Le dirigeant peut s'entourer d'experts pour le guider et l'aider à réfléchir aux meilleures solutions de pérennisation de son modèle économique. Les administrateurs indépendants sont à même de jouer ce rôle, au sein de Conseils d'administration créés en bonne et due forme ou, de façon plus informelle, au sein de structures similaires d'accompagnement (prélude à un conseil plus formalisé), indispensables pour une prise de recul, souvent salvatrice.

Il n'existe pas de taille minimale d'entreprise pour créer une gouvernance un peu structurée. Bien sûr, certaines sociétés y sont légalement obligées (les SA). Pour les autres, c'est une question de volonté. Les start-up ont, par exemple, intérêt à se doter de telles structures car des avis extérieurs, alors même que les dirigeants sont « noyés » dans le quotidien, sont souvent déterminants pour pérenniser le projet. La stratégie à long terme de l'entreprise est un sujet sérieux dès son démarrage ! Dans toute entreprise, trois impératifs justifient de créer une structure de gouvernance : le besoin de diversifier les compétences, de challenger le dirigeant (mais pas

une opposition systématique) et de distinguer la gouvernance de l'entreprise de la gouvernance familiale.

1. Accepter des avis extérieurs

La mise en place de ces structures (conseil d'administration classique ou comité d'orientation, conseil stratégique, etc.) n'est à recommander que si le chef d'entreprise est convaincu de l'intérêt de recueillir des avis extérieurs. Si ces structures de gouvernance ne servent qu'à adouber ses décisions déjà entérinées et non discutables, cela ne servira pas à grand-chose...

Première « révolution » donc à mener dans une entreprise : faire accepter le principe que les idées du « patron » peuvent être discutées. Pas si évident dans certaines sociétés...

Le dirigeant est le premier responsable de ce qu'il peut attendre d'un tel processus et doit appréhender la gouvernance comme une opportunité et non comme une contrainte.

2. Commencer doucement, mais sûrement

Mettre en place une gouvernance organisée peut se faire en douceur : l'important est que cela se fasse. Cela ne doit en aucun cas représenter une contrainte. Mais une fois créée, la structure doit fonctionner, sous la responsabilité du dirigeant. A lui de définir une gouvernance adaptée à la problématique de l'entreprise, car il n'y a pas de modèle unique de gou-

vernance et de la faire selon un processus qui évolue dans le temps en fonction des phases de développement l'entreprise.

A lui, aussi, de faire en sorte que la gouvernance soit effective en organisant la relation entre le Comité exécutif et le Conseil et en donnant au Conseil les moyens de son action, un programme de travail, et éventuellement, des comités spécialisés. La création d'un comité des risques qui évalue les risques actuels et à venir pour l'entreprise est évidemment à l'ordre du jour de nombreuses sociétés aujourd'hui.

3. Constituer une structure de gouvernance multi-profil

L'idée n'est pas d'installer au Conseil ses amis ou sa famille ou de dupliquer, au sein d'un Conseil, la direction opérationnelle, représentée par la direction générale. L'un des grands « plus » des Conseils dans les PME familiales est d'ailleurs de bien séparer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Plus les profils des administrateurs seront diversifiés, plus la structure sera utile à l'entreprise. En tout état de cause, un minimum de personnes très au fait du cœur d'activité de l'entreprise est requis. Récemment, des Conseils ont engagé des universitaires pour bénéficier de leur vision « grand angle » sur certains sujets. Pourquoi pas ? Un bon Conseil est constitué de compétences et d'horizons divers, mais d'abord et avant tout d'adminis-

trateurs motivés et disponibles. Ces derniers auront pour rôle de suivre l'activité de l'entreprise, mais aussi celle de ses concurrents, de contrôler les risques et de tracer le chemin de son développement. Cette responsabilité exige du temps et de l'énergie.

Concernant le nombre idéal d'administrateurs, cela dépend de la taille de l'entreprise et de ses obligations légales en la matière.

Les bénéfices de la création d'un conseil en bref :

- Le conseil aide à briser l'isolement du propriétaire dirigeant qui est le plus souvent seul à prendre les grandes décisions.
- L'expérience et les réseaux des membres du Conseil permettent à la PME d'élargir son univers à des compétences souvent complémentaires et de profiter de précieux contacts autour des projets suivants : nouveau marché ; diversification dans de nouveaux créneaux ou croissance par acquisition.
- Le conseil conduit à plus de rigueur dans la préparation des rapports et dans le suivi des résultats Point rassurant pour les banquiers et les investisseurs...
- Il favorise la mise en place de processus de gestion qui améliorent les choix stratégiques.
- L'apport de membres externes permet de mieux intégrer les ris-

ques du marché dans l'évaluation des projets.

- Une gouvernance de qualité avec la présence d'administrateurs externes ajoute à la réputation de l'entreprise.

Et au service de l'entreprise familiale :

- Il facilite le processus souvent délicat de transmission de la direction et de la propriété car pour la première génération, l'enjeu est celui de la relève. Pour les deuxième et troisième générations, un Conseil aide à distinguer clairement les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise.
- La présence d'administrateurs externes facilite une prise de décision plus rationnelle car la présence de plusieurs membres d'une même famille crée souvent un climat d'émotivité qui imprègne les discussions d'affaires.

Institut Français des Administrateurs :

www.ifa-asso.com

Normalisation : la stratégie chinoise

Par Olivier Peyrat / Directeur général, Agence française de normalisation (AFNOR).



Il existe désormais plus de normes en Chine que dans n'importe quel autre pays du monde : près de 150 000, soit sept fois plus qu'au niveau de l'Union européenne. Quels sont les enjeux de cette vaste entreprise de normalisation ?

En 2001, la Chine entrait à l'Organisation mondiale du commerce. Aujourd'hui, l'OMC est en train de procéder à l'évaluation de cette adhésion en vérifiant si la Chine a tenu les engagements qu'elle avait pris. L'un des critères étudiés est celui du système de normalisation. Il s'agit de vérifier si les normes définies par la Chine ne constituent pas, dans certains cas, un obstacle technique au commerce.

L'essentiel de la normalisation internationale s'opère au sein de l'ISO (International Organization for Standardization), qui est une organisation non gouvernementale, et non une agence de l'ONU. Elle rassemble 160 organisations nationales, comme le DIN (Deutsches Institut für Normung), la BSI (British Standards Institution), l'ANSI (American National Standards Institute), le JISC (Japanese Industrial Standards Committee) ou encore l'AFNOR. Le conseil d'administration comprend vingt membres, avec une sorte de "conseil de sécurité" qui compte six membres permanents : les États-Unis, le Japon, l'Allemagne,

le Royaume-Uni, la France et, depuis deux ans et demi, la Chine.

Les ambitions chinoises à l'international

La Chine demande aujourd'hui à devenir également membre permanent de l'instance de gouvernance technique de l'ISO, le TMB (Technical Management Board), à l'instar des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de la France. Elle souhaite ainsi être présente à la fois au niveau politique et au niveau technique. Cela suppose qu'elle assure le pilotage d'un certain nombre de travaux internationaux, d'où son implication croissante depuis 2004 au sein de l'ISO.

Le décompte des présidences de comités techniques ou de sous-comités depuis 2000 montre que les États-Unis sont les mieux représentés (entre 120 et 140 présidences). Ils sont immédiatement suivis par l'Allemagne, qui depuis 2005 les a même surpassés avec un peu plus de 130 présidences. L'influence du Royaume-Uni décroît assez nettement sur cette période (de 110 à 70 présidences), malgré l'atout évident que représente la maîtrise de l'anglais. La position de la France se maintient à peu près (de 80 à 70 présidences) et celle du Japon a nettement progressé (de 30 à 60). La Russie reste à un niveau assez faible (moins de 20 présidences), même si le président actuel de l'ISO est russe et qu'un certain nombre de signes laissent poindre un intérêt croissant de la Russie pour la normalisation internationale.

De son côté, la Chine a réussi une percée spectaculaire : alors qu'elle n'a pris ses premières responsabilités qu'à partir de 2004, elle assure d'ores et déjà la présidence d'une trentaine de comités et sous-comités. Dès qu'un siège est vacant, elle présente sa candidature. Son implication dans les structures techniques a également beaucoup progressé. À la fin de 2010, le Royaume-Uni était présent dans

89 % des structures, ce qui contraste avec son effacement au niveau des présidences. Suivaient l'Allemagne (84 %) et la Chine (82 %), cette dernière étant d'ores et déjà passée devant la France (80 %), le Japon (79 %) et les États-Unis (75 %).

Si l'on rapporte le nombre de responsabilités exercées par chaque pays au montant de son PIB, on se rend compte que l'Allemagne, la France et le Japon jouent pour l'instant « au-dessus de leur catégorie », et qu'inversement les États-Unis sont nettement moins représentés que ce que leur PIB pourrait justifier. Cela s'explique par le système de normalisation américain, qui comprend entre 100 et 150 SDO (Standards Developing Organizations), comme l'API (American Petroleum Institute), la SAE (Society of Automotive Engineers), ou encore l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers).

L'ANSI (American National Standards Institute) a du mal à fédérer tous ces organismes, et sur certains votes stratégiques un peu complexes, on comprend mal, parfois, comment le vote américain a été construit... Les Français éprouvent eux aussi quelques difficultés à parler toujours d'une seule voix au sein de l'ISO, de la CEI ou de l'UIT. En revanche, les Chinois ont manifestement très à cœur, depuis sept ou huit ans, de prendre des positions uniques et reconnues au sein des différents organismes de normalisation. On peut en conjecturer que, selon certains scénarios, d'ici quatre ou cinq ans, la Chine aura dépassé l'Allemagne en termes de prises de responsabilités.

La Chine choisit avec soin les domaines sur lesquels elle souhaite intervenir, saisit toutes les opportunités et met en œuvre les moyens nécessaires, sans commune mesure avec ce que peuvent mobiliser d'autres pays.

Elle se positionne assez naturellement sur quelques domaines pour lesquels

elle dispose d'une compétence particulière et qui sont par ailleurs assez anecdotiques, comme les artifices de divertissement ou la médecine traditionnelle chinoise. Son intérêt pour le commerce frontalier des biens de seconde main est peut-être lié à la volonté de développer une économie plus durable s'appuyant sur le recyclage. Mais elle intervient aussi dans des domaines beaucoup plus stratégiques comme l'énergie, avec notamment le biogaz, les règles techniques pour la détermination des économies d'énergie dans les projets de rénovation, les entreprises industrielles et les régions, ou encore le méthane houiller.

On sait que la Chine s'intéresse beaucoup aux matériaux et notamment aux terres rares, et il n'est pas surprenant de la retrouver dans les comités consacrés au cuivre et aux alliages de cuivre, aux plastiques, au magnésium et alliages de magnésium, aux ferroalliages, ou encore à la corrosion des métaux et alliages. Elle s'est également positionnée sur les récipients métalliques légers et les moteurs à combustion interne, et de façon plus marginale sur la coutellerie et l'orfèvrerie métallique décorative et de table. Faut-il y voir un lien avec la réputation de la cuisine chinoise ?

Par ailleurs, la Chine multiplie les coopérations bilatérales sur les sujets les plus divers : avec l'Afrique du Sud sur les systèmes et la désignation des tailles de vêtements, ou sur la désignation de mesurage et les systèmes de marquage pour les chaussures ; avec l'Allemagne sur les navires et les technologies maritimes, mais aussi sur les machines et matériels pour la construction des bâtiments ; avec le Canada sur le captage et le stockage du CO₂ et sur la gestion des gaz à effet de serre et activités associées ; avec la Corée et le Japon sur le textile ; avec l'Italie sur le pétrole et les systèmes de transport par conduites ; avec le Royaume-Uni sur l'agroalimentaire et le thé, mais aussi sur le

management de la qualité, les applications de techniques statistiques, la mise en œuvre du Six Sigma ; avec la Suède sur l'emballage et l'environnement ; avec la Turquie sur le tabac en feuilles ; et avec la France sur des sujets liés à l'efficacité énergétique.

Les principes de la normalisation chinoise

Dans la plupart des pays, il n'existe pas de loi relative à la normalisation. La couronne d'Angleterre se contente de reconnaître la BSI à travers une charte. Le gouvernement allemand fait de même pour le DIN. La Chine est l'un des rares pays à avoir adopté une loi dans ce domaine : les normes chinoises sont établies par les pouvoirs publics et non par l'industrie. Les SDO sont contrôlées par le gouvernement chinois, et c'est lui qui rend les arbitrages ultimes.

La participation des parties prenantes à ces SDO dépend de la politique de chaque organisme. Certains sont très ouverts, d'autres moins. Les membres des comités sont nommés intuitu personae et, en cas d'indisponibilité, ne peuvent être remplacés par un représentant de la même entreprise. Quant aux entreprises étrangères, tout au plus peuvent-elles obtenir un statut d'observateur.

Le financement des normes est assuré par le gouvernement chinois, avec un cofinancement par l'industrie. La politique des droits de propriété intellectuelle s'appliquant au contenu des normes peut varier d'un SDO à l'autre. Pour se procurer les normes, il est nécessaire de disposer d'un compte dans une banque chinoise, faute de quoi on ne peut pas acheter les documents.

Au sommet du système de normalisation chinois se trouve l'AQSIQ (Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine), qui est chargée de la surveillance du marché. Le rôle de la SAC (Standardization

Administration of China) est plutôt d'assurer une surveillance technique. La SAC est un peu l'équivalent de l'AFNOR, à ceci près qu'il s'agit d'une structure quasiment ministérielle. La SAC a autorité sur les départements administratifs de normalisation dans les provinces, les régions, les ministères et les industries. Elle contrôle aussi les comités techniques nationaux.

Le CNIS (China National Institute of Standardization) assure le recensement des normes. La SPC (Standards Press of China) s'occupe de leur promotion. La CAS (China Association of Standardization) est chargée de veiller à leur utilisation.

Les normes nationales chinoises se répartissent en quatre grandes catégories : les normes obligatoires (Guóbiāo, ou GB), les normes nationales recommandées (Guóbiāo tuìjiàn, ou GB/T), les normes sectorielles/industrielles/ministérielles, et enfin les normes provinciales.

Il existe entre 3000 et 4000 normes nationales obligatoires, considérées comme faisant partie de la réglementation technique. Elles portent sur des sujets relatifs à la sécurité, la santé au travail, la protection des consommateurs et de l'environnement, etc.

Les normes GB servent de base à la certification CCC (China Compulsory Certification). C'est un passage obligatoire pour accéder au marché chinois, en tout cas pour les sociétés étrangères. Par le passé, les exigences pouvaient être moindres pour les sociétés chinoises, par exemple en termes d'accréditation, mais suite à un certain nombre d'affaires ayant défrayé la chronique (lait en poudre, jouets...), cette situation est en train de changer.

Les normes GB sont compilées par le CNIS mais aussi par plus de 70 associations et organismes de recherche, ce qui se traduit par une très grande

Normalisation : la stratégie chinoise

dispersion de l'information.

La SAC a la responsabilité de contrôler la compatibilité de ces normes avec les normes internationales et de veiller à ce qu'elles ne constituent pas des entraves techniques au commerce, ce qui suppose qu'elles fassent l'objet de notifications à l'OMC.

Les normes nationales recommandées (GB/T) sont beaucoup plus nombreuses : on en compte 25 000. Elles portent sur tous les domaines de normalisation, y compris les produits, les processus, les biens, les services, le domaine militaire, etc. Elles sont la propriété de la SAC et sont également compilées par le CNIS et par plus de 70 associations et organismes de recherche. En revanche, elles ne servent pas de base pour la certification CCC. Certaines font l'objet de dispositifs de certification volontaire.

La catégorie des normes sectorielles/industrielles/ministérielles n'existe pas en France. L'extrapolation de certaines données nous permet d'estimer qu'en Chine, ces normes sont au nombre de 100 000, ce qui est colossal. Environ un cinquième seulement de ce stock de normes est effectivement utilisé.

Ces normes sont la propriété des ministères (Communication, Aménagement, Énergie...) et sont compilées par les unités ministérielles concernées, par les associations industrielles, les laboratoires de recherche et les laboratoires d'essai, ce qui rend leur accès complexe. Environ 15 % de ces normes sont obligatoires. Elles sont souvent utilisées par les ministères pour définir la réglementation en matière d'accès au marché.

Leur harmonisation avec les normes internationales dépend de chaque ministère et reste en général optionnelle. Cela peut poser problème aux acteurs du marché, car certaines de ces normes sont aussi contraignantes que les normes nationales. Les criti-

ques de l'OMC portent notamment sur cette catégorie de normes.

La dernière grande catégorie rassemble les normes provinciales. On estime leur nombre à 20 000. Seulement 20 à 30 % de ces normes sont obligatoires, mais si une entreprise souhaite entretenir de bonnes relations avec les autorités provinciales, elle a tout intérêt à les prendre en considération.

Les normes provinciales sont la propriété des gouvernements locaux et sont développées par les organisations locales de l'AQSIQ. Elles sont actuellement soumises à une politique d'attrition de la part du gouvernement central, et leur influence a tendance à diminuer.

Décrypter la stratégie chinoise

À travers la définition d'un cadre légal, l'allocation de ressources spécifiques, l'adoption de processus définis a priori, la Chine affiche clairement sa volonté de développer la normalisation. Il existe désormais plus de normes en Chine que dans n'importe quel autre pays du monde. Au total, on en compte près de 150 000, soit sept fois plus qu'au niveau de l'Union européenne. On peut tenter de décrypter la stratégie, ou plus exactement les stratégies qui sous-tendent cette volonté ouvertement affirmée. Car ses enjeux sont pluriels.

La Chine est confrontée à un certain nombre de sujets brûlants pour lesquels l'adoption de normes paraît indispensable, comme celui de l'énergie. Certains acteurs s'inquiètent cependant que l'effort de normalisation et de réglementation mené dans ce domaine ne se traduise par de nouvelles barrières aux échanges, par exemple en ce qui concerne les moteurs.

Un autre sujet brûlant est celui de la sécurité publique (techniques minières, trafic routier, protection contre

l'incendie...). L'opinion publique chinoise est de plus en plus sensible à ces questions et les accidents sont plus difficilement tolérés, qu'ils concernent des biens de consommation ou se produisent dans le cadre d'une exploitation industrielle. Malgré toutes les formes de « régulations » exercées sur internet en Chine, les gouvernements provinciaux et les cités sont de plus en plus fréquemment interpellés à ce sujet.

La normalisation est également considérée comme un instrument essentiel de politique industrielle, comme l'indique le 12e plan quinquennal chinois. Je n'ai pas connaissance qu'un autre pays au monde affiche aussi clairement cette priorité. Certains textes allemands soulignent le rôle crucial de la normalisation pour l'essor du véhicule électrique, par exemple, mais la Chine est le seul pays qui affirme de façon aussi claire l'importance de la normalisation dans sa politique industrielle globale. La normalisation et les brevets sont considérés comme un outil de diffusion des connaissances scientifiques, de l'innovation technologique et des savoir-faire industriels. Une étude AFNOR, reprenant une méthodologie également utilisée par les Allemands et les Britanniques, met d'ailleurs en évidence, sur la longue durée (25 ans), une corrélation évidente entre nombre de brevets, développement de la normalisation et croissance économique, sans que l'on puisse cependant établir à coup sûr où sont les causes et où sont les effets.

Certains acteurs commentateurs associent la volonté de développer la normalisation et celle de contrôler l'accès au marché. Sans aller jusque-là, on peut noter que la complexité du système représente en elle-même une barrière à l'entrée. Cette complexité ne semble toutefois pas véritablement voulue, mais elle est constatée et peut-être parfois exploitée.

La volonté de normalisation s'expli-

que aussi par des intérêts de sécurité nationale. Il y a cinq ans, la Chine a proposé à l'ISO un standard appelé WAPI, assez proche du Wi-Fi. La particularité essentielle du WAPI était de permettre aux autorités chinoises d'accéder le cas échéant aux communications, voire de les contrôler. La Chine a fait appuyer sa demande par un certain nombre de pays et il s'en est fallu de peu que cette norme soit acceptée. Mais l'ISO a fait valoir qu'il était impossible de valider deux normes concurrentes.

Les industriels chinois ont longtemps été accusés de ne pas respecter les règles de la propriété intellectuelle. Aujourd'hui, ils se montrent d'autant plus sensibles à cette question qu'eux-mêmes commencent à se faire copier. Ils déposent donc de plus en plus de brevets.

L'exportation de normes chinoises est également considérée comme de nature à soutenir les politiques commerciales chinoises.

Malgré les efforts de la Chine, sa capacité d'intervention dans les processus de normalisation internationaux reste modeste à ce jour. Cela s'explique tout d'abord par un problème de maîtrise de l'anglais, un problème qui devrait disparaître avec l'arrivée de trentenaires, formés à Harvard ou dans d'autres universités américaines. Mais la Chine doit surmonter d'autres handicaps.

Les normes chinoises sont très souvent ignorées à l'extérieur du pays. Les choses sont cependant aussi en train de changer, principalement en Asie du Sud-Est, grâce à ce que l'on pourrait appeler une stratégie "gravitationnelle". En cas de difficulté à imposer une nouvelle norme à l'international, les Chinois se contentent d'en faire une norme nationale qu'ils appliquent à leur marché intérieur. Compte tenu de la taille de ce marché, celle-ci finit par s'imposer au niveau international. On voit parfois

les Japonais adopter des positions normatives surprenantes, correspondant sans doute à des intérêts communs avec la Chine. C'est ce qui semble s'être passé à propos du Blu-Ray, lorsque les industriels chinois, ont brandi la possibilité d'adopter un troisième standard et de le déployer sur le marché chinois.

La normalisation chinoise étant contrôlée par les ministères et non par l'industrie, en particulier pour les normes obligatoires, elle est généralement compatible avec une stratégie « dirigiste ». Par comparaison, aux États-Unis, chaque acteur fait à peu près ce qu'il veut, système qui s'avère relativement dissipateur. Mais, paradoxalement, il n'existe pas en Chine de mécanisme efficace pour résoudre les conflits entre normes sectorielles et normes nationales. Le système restera partiellement inefficace tant que la priorité ne sera pas donnée soit au sectoriel, soit au thématique.

L'adoption des règles d'évaluation de conformité (c'est-à-dire de certification) précède souvent la normalisation, celle-ci venant alors au service d'une intention de contrôle ou de restriction. Cette approche entrave le développement de normes scientifiquement rigoureuses.

La normalisation provinciale et l'implantation locale des réglementations accentuent les risques de fragmentation du marché. La taille du marché représenté par une province chinoise reste néanmoins considérable.

Une nouvelle muraille de Chine ?

L'OMC a publié le compte rendu de l'examen transitoire annuel prescrit par le protocole d'accession, qui a eu lieu en novembre dernier. Si au cours de cet examen, le Japon et l'Union européenne ont surtout salué les efforts accomplis par la Chine, les États-Unis se sont montrés beaucoup plus sévères, critiquant en particulier « le

manque de transparence persistant dans l'élaboration des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation de la conformité de la Chine, et dans ses politiques en matière d'évaluation de la conformité ». Ils déplorent ainsi que « des milliers de normes industrielles obligatoires » portant sur « au moins 58 secteurs industriels allant du pétrole et du gaz aux textiles, aux automobiles et à la protection de l'environnement » n'aient pas été notifiées à l'OMC.

Cela s'avère d'autant plus « problématique » que, « dans la plupart des cas, il faut acheter les normes auprès de revendeurs autorisés en Chine. Leur prix est modique mais en général, les revendeurs n'acceptent pas les cartes de crédit internationales et exigent l'utilisation d'un compte bancaire chinois. En pratique, cette obligation empêche les entreprises et associations professionnelles des États-Unis, même les plus grandes, d'obtenir des copies des normes si elles n'ont pas une présence en Chine ». Sur le terrain, on constate indéniablement un problème d'accès aux normes, y compris pour les autorités locales. De plus, il existe un pouvoir d'appréciation et d'interprétation des textes, qui sont souvent ambigus, ce qui rend la notion d'équité difficile à mettre en œuvre.

Un très grand nombre de mesures protectionnistes ont été adoptées juste avant l'adhésion à l'OMC et la Chine s'est ainsi entourée d'une nouvelle « muraille » qui sera longue à démanteler. Elle affirme vouloir s'acquitter de ses obligations en la matière, mais beaucoup reste à faire.

Texte original publié par notre partenaire ParisTech Review : <http://www.paristechreview.com/2012/10/09/normalisation-chinoise/>

La RSE pour les CFO-DAF

La notion de RSE suppose que les entreprises ajustent leur modèle économique et leur stratégie en intégrant les problématiques environnementales, sociétales et de bonne gouvernance.

C'est dans ce nouvel écosystème, encadré par de nouvelles législations française et bientôt européenne, que les Directions Administratives et Financières (CFO) se retrouvent en première ligne pour produire des informations extra-financière et établir un reporting RSE conformément à la nouvelle loi...

Jusqu'en fin d'avril 2012, la RSE intéressait principalement les quelques 650 CFO des sociétés françaises cotées en bourse. Seules ces entreprises étaient soumises à la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 sur l'obligation d'établir un reporting RSE ou extra-financier à compter de l'exercice de 2012. Depuis la publication du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II le 26 avril 2012, pratiquement toutes les entreprises de plus de 500 salariés sont concernées par le reporting RSE.

Pour les CFO de ces entreprises, et on peut penser à terme les CFO de toutes les entreprises, une nouvelle activité voit le jour : le reporting RSE ou extra-financier. Celui-ci devient obligatoire mais aussi à attester et certifier par des organismes indépendants. Avant d'aller plus loin dans la découverte de cette nouvelle loi, quelques mots de présentation sur la RSE ou Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Que signifie la RSE ?

Nombreuses sont les entreprises

qui considèrent que leur succès commercial ne découle pas seulement d'une maximisation des profits, mais exige également un comportement responsable vis-à-vis des acteurs économiques, de l'environnement et de la société. La RSE est une démarche principalement volontaire des entreprises. Elle correspond à l'application, au niveau de l'entreprise, des principes du Développement Durable. Devenir « RSE certifié » consiste, pour les entreprises, à intégrer des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans leur gestion quotidienne et leurs interactions avec des acteurs extérieurs. Avec la mise en place d'une démarche RSE, l'entreprise contribue à maîtriser ses risques, préservez la valeur de ses actifs, donc pérenniser son entreprise.

Les 3 principales raisons de l'implication des CFO dans la RSE

1. Attendues à la fois par la Direction Générale, par les actionnaires, par les agences de notations et les sociétés d'étude qui suivent certains secteurs d'activité, les informations financières et extra-financières publiées par une entreprise relèvent bien souvent de la responsabilité du CFO.
2. La réduction des coûts et la gestion des risques étant les principaux objectifs des stratégies RSE mises en place par les entreprises, les CFO doivent maintenant participer aux activités de gestion, d'évaluation et de déclaration en matière de RSE.
3. Le développement d'une tendance émergente dans le monde économique : le reporting intégré dans lequel les données RSE sont intégrées au reporting financier et permettent de rendre visible

les liens entre performance socio-écologique et performance financière.

RSE, quel rôle pour les CFO

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est fondée sur un bloc de loi, normes et de référentiels internationaux qui impliquent des engagements de la part des entreprises, et sur lesquels elles doivent rendre des comptes.

Selon une étude menée par Greenbiz et Ernst & Young, 6 tendances clés en matière de développement durable en entreprise réalisées auprès de 272 entreprises, 65% des entreprises répondent positivement à la question de savoir si leur CFO s'implique en faveur de la RSE (avec plus ou moins d'implication). Cette implication croissante s'explique du fait que les deux objectifs principaux des stratégies RSE : gestion des risques et réduction des coûts, sont directement connectées au travail du directeur financier.

En outre, le fort développement des actions autour du reporting intégré incitent les acteurs du monde financier à se préoccuper de la RSE. Enfin, pour les sociétés concernées par l'article 225 de la loi Grenelle II, les CFO sont maintenant dans l'obligation de fournir et diffuser en externe un reporting RSE devant être attesté et certifié.

Reporting RSE, êtes-vous concerné ?

En matière de publication d'informations RSE, l'article 225 de la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann 4 » de mars 2012, modifie, à compter

PRICING FACTOR	INCOME STATEMENT
	Net revenue X
	Miscellaneous income X
x Electricity price (EUR/MWh)	Total revenue and other income X
	Costs of goods sold (X)
x CO2 price (EUR/t)	Gross profit X
x CO2 price (EUR/t)	Costs of goods sold (X)
x Waste price (EUR/t)	Selling, general and administrative expenses (X)
	Energy expense (X)
	Waste expense (X)
	Rehiring costs (X)
x Water price (EUR/m3)	Water expense (X)
x Paper price (EUR/t)	Paper expense (X)
	Sick pay (X)
	Employee turnover costs (X)
x Employee salary (EUR/hour)	Unusual income item X
	ESG provisions costs (X)
x Employee turnover cost (EUR/employee)	Non-independent board comp. expense (X)
	CO2 compliance costs (X)
x Rehiring cost (EUR/employee)	EBITDA X
x Benefit obligation (EUR/employee)	Depreciation and amortization (X)
	EBIT X
	Interest expense (X)
	Financing expenses related to pensions (X)
x Corporate donation tax benefit rate (%)	PBT X
	Provision for income taxes (X)
	Charitable tax benefit X
x ROE (%)	Income from continuing operations X
x Exec. board memb. comp. (EUR mn/year)	Loss on discontinued operations (X)
	Extraordinary loss (X)
	Change in accounting for income taxes X
	Net income X

Source: Eurostat, Bloomberg, UniCredit Research

de l'exercice 2012, l'article L.225-102-1 du code de commerce tel qu'il résultait de l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles régulations économiques) de 2001. Le reporting extra-financier (Environnemental, Sociétal et Social) est désormais encadré en France par différentes dispositions réglementaires, qui définissent les entreprises concernées et le calendrier de mise en oeuvre de cette nouvelle obligation, échelonnée entre 2012 et 2016.

Les sociétés incluses et exclues de l'obligation de reporting RSE

Sont concernées :

- les sociétés anonymes (SA), les sociétés en commandite par actions (SCA) et les sociétés européennes (SE) dont les titres

(actions ou obligations) sont admis aux négociations sur un marché réglementé ;

- les autres SA, SCA et SE dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés dépassent certains seuils ;
- d'autres formes d'entités comme les mutuelles d'assurance, les coopératives agricoles, les établissements de crédit...

Sont exclues :

- les sociétés par actions simplifiées (SAS) ;
- les sociétés à responsabilité limitée (SARL) ;
- les sociétés en nom collectif (SNC) ;
- les sociétés civiles immobilières (SCI) ;
- les groupements d'intérêt collectif

(GIE).

- Les associations et les fondations (y compris d'entreprise) En revanche, une société relevant de cette catégorie pourra être indirectement concernée si elle est contrôlée par une société éligible qui établit des comptes consolidés.

Application des seuils

Pour être soumise aux obligations, une société doit, d'une part, avoir un effectif au moins égal à 500 salariés et, d'autre part, avoir un total de son bilan ou un chiffre d'affaires net au moins égal à 100 millions d'euros.

Quelles informations sont à fournir dans le reporting RSE ?

Le rapport de gestion doit exposer les actions menées et les orientations prises en matière de RSE. A savoir, la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités et le respect de leurs engagements sociétaux en faveur de la Société Civile. Des informations précises sont à mentionner, couvrant 42 thématiques et structurées en trois catégories :

- les informations sociales : emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et sécurité, formation, égalité de traitement, respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les informations environnementales : politique générale, pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité ;
- les informations relatives aux

La RSE pour les CFO-DAF

engagements sociétaux en faveur de la Société Civile: impact territorial, économique et social de l'activité de la société, relations entretenues avec parties prenantes, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques.

Polémique sur l'article 225 relatif au reporting RSE

L'association le Forum des citoyens pour la RSE créé en 2004, a déposé en juin 2012 un recours gracieux auprès du Premier Ministre sur l'article 225. Ils estiment que le décret va à l'encontre de « la lettre et l'esprit de la loi Grenelle II » et conteste en particulier le distinguo entre entreprises cotées et non cotées, qui ne sont pas soumises aux mêmes obligations.

En effet, le décret présente une liste des informations à publier commune à toutes les sociétés concernées par l'obligation (29 sur les 42 thématiques) et une liste d'informations complémentaires (13) que doivent produire uniquement les sociétés cotées.

Le décret ne spécifie pas les définitions des informations et indicateurs à présenter ni les méthodologies particulières pour les calculer. L'entreprise dispose donc d'une certaine liberté dans l'interprétation et la mise en oeuvre de ces obligations et peut ajuster sa réponse en fonction de son secteur, de son organisation interne ou de son écosystème.

La vérification des informations devant paraître au sein du rapport de gestion doit être réalisée par un organisme tiers indépendant.

Cette organisation doit produire un rapport comportant 3 chapitres : une attestation, un avis (pour certaines sociétés dans un premier temps) et les diligences conduites.

1. L'attestation est afférente « à la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations » imposées par le décret et alerte « le cas échéant, sur les informations omises et non assorties des explications » exigées en cas d'absence de publication.
2. L'avis relève :
 - La « sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion » ;
 - Les « explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations ».
4. Les « diligences qu'elle a mises en oeuvre pour conduire sa mission de vérification ». Un prochain décret précisera les modalités de conduite de mission de l'organisme tiers indépendant.

Calendrier de mise en oeuvre de l'article 225

L'arrêté prévoit une montée en puissance entre 2012 et 2016 en matière d'exigence de parution d'informations de RSE et de vérification de celles-ci par un organisme tiers indépendant. Les échéances de publication des informations sont ainsi réparties entre 2012 et 2014 selon la taille et les caractéristiques des sociétés.

Un planning spécifique a été instauré pour la vérification des informations. Il concerne :

- l'attestation relative à la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations requises : elle est obligatoire dès lors que la

publication des informations est obligatoire ;

- l'avis sur les informations elles-mêmes : il est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2012 pour les sociétés cotées en bourse et pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 pour les autres.

Quels indicateurs mettre en oeuvre sur les 42 thématiques demandées par l'article 225 ?

Pour élaborer son reporting RSE, il est nécessaire de rapprocher les informations demandées par la législation française avec les principaux référentiels internationaux reconnus en matière de RSE et la norme ISO.

Le CFO pourra utiliser les 4 documents suivants pour établir les indicateurs correspondants aux actions RSE menées par son entreprise :

- Les lignes directrices de la GRI « Global Reporting Initiative »,
- les dix principes du Pacte Mondial des nations Unies ,
- la norme internationale ISO 26000,
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

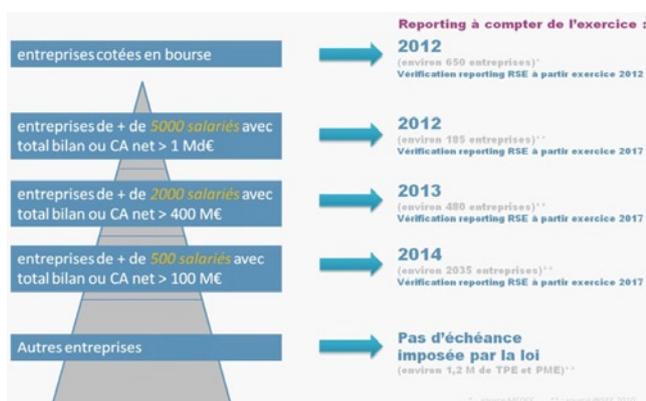
Extrait de la newsletter SO3
<http://www.so3-societe-sociale-solidaire.com/>

# KPI	19 Informations Sociales du reporting RSE
Soc 1	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
Soc 2	Les embauches et les licenciements
Soc 3	Les rémunérations et leur évolution
Soc 4	L'organisation du temps de travail
Soc 5	L'absentéisme
Soc 6	L'organisation du dialogue social, notamment des procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci
Soc 7	Le bilan des accords collectifs
Soc 8	Les conditions de santé et de sécurité au travail
Soc 9	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail
Soc 10	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles
Soc 11	Les politiques mises en œuvre en matière de formation
Soc 12	Le nombre total d'heures de formation
Soc 13	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
Soc 14	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées
Soc 15	La politique de lutte contre les discriminations
Soc 16	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
Soc 17	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession
Soc 18	Élimination du travail forcé ou obligatoire
Soc 19	Abolition effective du travail des enfants

En gris, les informations à fournir uniquement par les sociétés cotées en bourse

# KPI	14 Informations Environnementales du reporting RSE
Env 1	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement
Env 2	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement
Env 3	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
Env 4	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours
Env 5	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau, et le sol affectant gravement l'environnement
Env 6	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets
Env 7	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
Env 8	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
Env 9	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
Env 10	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
Env 11	L'utilisation des sols
Env 12	Les rejets de gaz à effet de serre
Env 13	L'adaptation aux conséquences du changement climatique
Env 14	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

En gris, les informations à fournir uniquement par les sociétés cotées en bourse



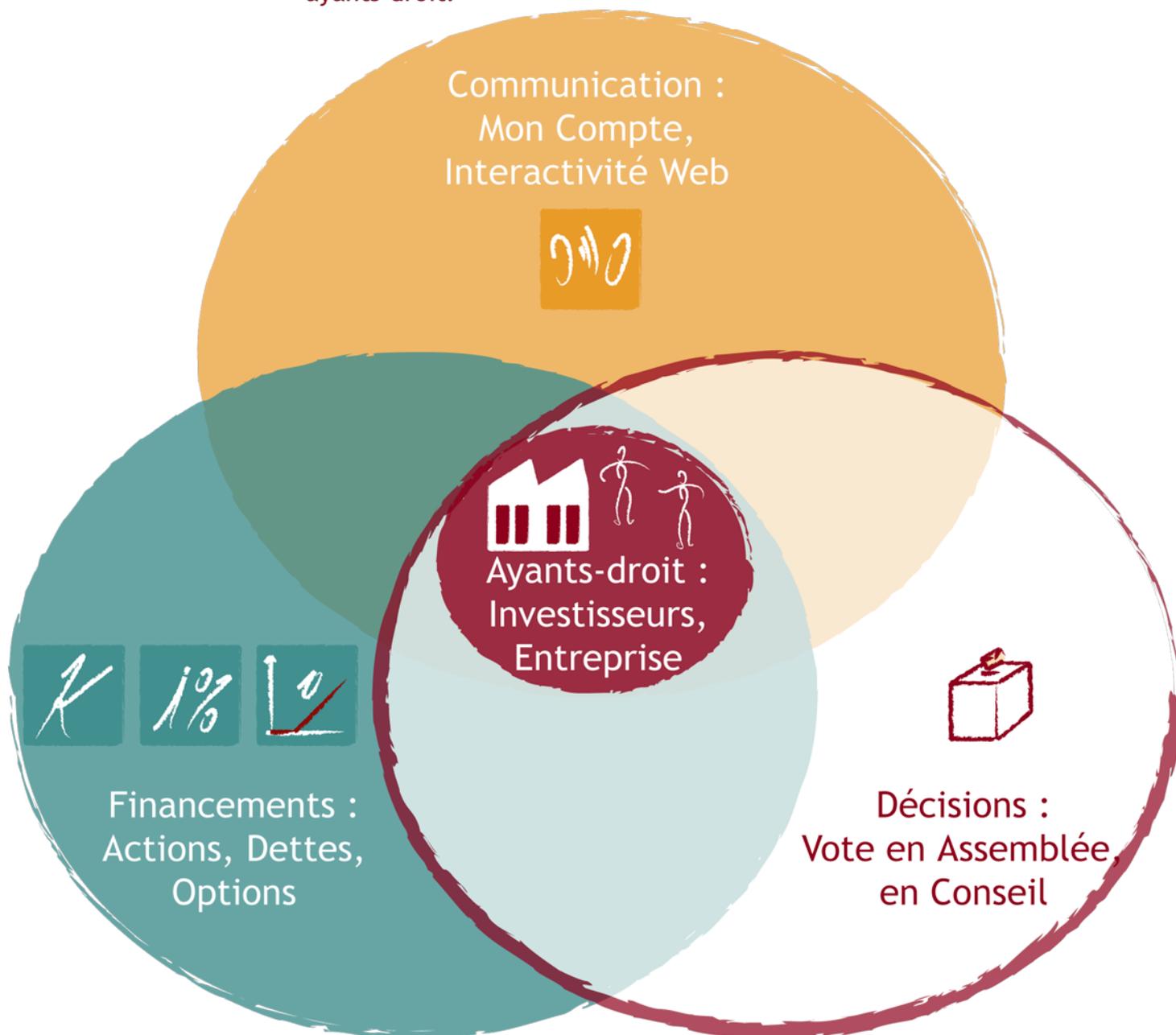
# KPI	9 Informations Sociétales du reporting RSE
Sociétale 1	en matière d'emploi et de développement régional
Sociétale 2	sur les populations riveraines ou locales
Sociétale 3	les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations
Sociétale 4	Les actions de partenariat ou de mécénat
Sociétale 5	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux
Sociétale 6	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale
Sociétale 7	Les actions engagées pour prévenir la corruption
Sociétale 8	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Sociétale 9	Les autres actions engagées, au titre du présent 3, en faveur des droits de l'homme

La gouvernance dématérialisée de votre entreprise



est la solution *collaborative* en ligne qui intègre la gestion de la **GOUVERNANCE** et des **FINANCEMENTS** pour votre *Entreprise* ou votre *Groupe*.

eGedo offre un *référentiel* unique et partagé et améliore la *productivité* et la *transparence* dans les relations entre l'entreprise et ses divers ayants-droit.



Big Data for small companies

Chronique de Romain Chaumais - Ysance



Le Cloud Computing et la tarification à la consommation réduisent drastiquement le coût des outils d'analyse de type Big Data, les rendant accessibles aux plus petites entreprises pourtant encore trop frileuses à l'idée de se lancer dans un tel projet. A tort...

Réseaux sociaux, tablettes, smartphones, applications, capteurs électroniques, etc., le volume d'informations fabriquées au quotidien croît de façon exponentielle. Selon le cabinet d'analyses Gartner, à l'horizon 2015, le volume des données pourrait atteindre 8 Zo (Zettaoctets) soit un volume équivalent à 250 milliards de DVD ! Un chiffre qui donne le vertige mais qui s'avère surtout être une mine d'or pour les entreprises qui savent collecter ces données, les stocker et les exploiter dans une logique business. Les grandes compagnies et les géants du web l'ont bien compris. Ils appuient leurs stratégies décisionnelles sur des technologies dites de Big Data pour extraire de ce déluge informationnel des analyses pertinentes et donc, des opportunités business importantes.

Et pourtant, ces technologies ne sont pas réservées aux grands groupes. Le cloud computing et la tarification à la consommation permettent à des compagnies de taille modeste de profiter de ces nouveaux outils d'analyse. Aux États-Unis, rares sont les start-ups à ne pas les avoir intégrées dans le développement de leur business. En France, les PME se montrent encore frileuses à l'idée de se lancer dans un projet de type Big Data, alors même qu'elles sont nombreuses à brasser chaque jour des centaines de millions

de transactions et/ou d'événements et à stocker plusieurs téraoctets de données chaque année. Seules les jeunes pousses, notamment nées des réseaux sociaux, s'y aventurent et testent les solutions de Big Data. Et elles en tirent des avantages conséquents.

Un retour sur investissement quasi immédiat

Prenons l'exemple d'un éditeur de social gaming (jeux sur Facebook) dont les titres attirent environ 1,5 million de joueurs par mois et génèrent, par jour, de 500 millions à 1 milliard d'interactions entre membres. C'est une mine d'informations impossible à analyser sans recourir au Big Data. Notamment quand il s'agit de découvrir avec précision le comportement des internautes et de savoir pourquoi ils adhèrent à un jeu plus qu'à un autre. Quelques milliers d'euros ont suffi à répondre à cette interrogation via la mise en place d'une analyse de type Big Data. Les conclusions issues de cette analyse de données brutes ont révélé qu'un utilisateur décide de s'engager dans un jeu à partir du moment où 10 de ses « amis » Facebook y jouent aussi. A partir de là, l'éditeur a adapté le déroulement du jeu en phase de démarrage afin que l'internaute ait rapidement 10 « amis » y participant. En quelques jours, son business model a changé et le retour sur investissement a été immédiat.

Même si de nombreux exemples comme celui-ci existent, ils ne suffisent pas à lever toutes les réticences des petites et moyennes entreprises. Car l'offre est très riche et très mouvante. Pour les grandes entreprises, c'est un atout. Pas pour les PME qui attendent, au contraire, plus de clarté pour se lancer.

Un premier pas vers le Big Data pour quelques centaines d'euros

Les PME peuvent néanmoins se forger un premier avis en formulant des questions orientées « usage » et en n'entrant dans une plate-forme de Big Data que les données brutes susceptibles de répondre à la question formulée et donc, implicitement, à l'objectif souhaité. Aucune limite dans l'exploration des données, toutes les questions sont envisagea-

bles. Comme par exemple, parmi mes clients, existe-t-il des segments de population aux comportements précisément identifiés, qui m'encourageraient à organiser des campagnes de marketing personnalisées ? De là, l'entreprise pourra savoir si cette piste de réflexion est pertinente et s'il y a matière à poursuivre l'analyse de ses données brutes.

Ce premier pas vers le Big Data ne coûtera à l'entreprise que quelques centaines d'euros ! Des tarifs plus qu'abordables qui s'expliquent par la montée en puissance des solutions s'appuyant sur le Cloud Computing. Etant basés sur une architecture exportée et élastique, les coûts d'exploitation sont uniquement fonction des besoins et des utilisations exprimés au jour-le-jour par l'entreprise. De plus en plus d'offres proposent des services de « paiement à la demande ». L'un des exemples les plus récents est Big Query. Développé par Google, cet outil traite de gros volumes de données à des coûts acceptables pour identifier une information intéressante. Par exemple, l'analyse de 500 Go par cinq machines pendant 5 heures revient environ à 200 €. A cela, s'ajoutent ceux d'Amazon et de Microsoft Azure mais aussi les nombreux programmes Big Data en Open Source ou en version communautaire.

Chose difficilement envisageable pour une PME sans cette démocratisation des technologies, elle peut à présent étudier le comportement de chacun des internautes visitant son site ou toutes les informations produites par ses chaînes de production à moindre coût. A la clé, rien de moins que la possibilité de mieux connaître sa clientèle, d'individualiser son marketing, de valoriser son image sur les réseaux sociaux, d'optimiser ses processus logistiques ou encore d'améliorer la traçabilité des transactions clients, etc. De quoi impulser une dynamique nouvelle en temps de crise...

Par Romain Chaumais, Co-fondateur d'Ysance et responsable du pôle Business Intelligence

* Extraits de la tribune de Romain Chaumais parue sur : http://solutionsauxentreprises.le-monde.fr/innovations/le-big-data-c-est-aussi-l-affaire-des-pme_a-34-855.html

Opportunités et défis Cloud

Didier Bonjour, Directeur Commercial et Marketing Aspaway



Le concept de Cloud Computing fait référence à la dématérialisation des ressources informatiques au profit d'un service à la demande. Ce modèle technico-économique tend stratégiquement à s'imposer dans les entreprises et les administrations, mais il pourrait surtout remodeler le paysage informatique professionnel pour l'amener vers un nouveau paradigme.

Applications, plateformes, stockage ou encore infrastructures ne s'envisagent plus comme des immobilisations mais plutôt comme des « consommables » à utiliser en fonction des besoins véritables. Concrètement, l'entreprise ne paye que ce qu'elle consomme, mais dispose toujours de ses ressources informatiques quand elle en a besoin. En revanche, cette technologie suscite de nombreuses interrogations et craintes (sécurisation, confidentialité, disponibilité...).

Avant de clarifier la situation, nous vous proposons un retour en arrière afin de mieux comprendre dans quel contexte s'inscrit la progression du Cloud Computing dans nos environnements.

La « révolution industrielle informatique »

Depuis les années 50, les ressources informatiques tentent de s'aligner aux besoins métiers des entreprises. Plus les entreprises s'ouvrent sur l'extérieur et plus elles ont de nouveaux besoins informatiques. En parallèle, elles doivent faire face à des critiques, des incompréhensions, des freins au changement ...

Aujourd'hui, on constate que :

- les clients sont de plus en plus souvent internationaux,
- l'écosystème joue un rôle de plus en plus important dans l'organisation des entreprises,
- la rapidité de réaction est un facteur clé de succès.

Un contexte économique difficile

Face à ces besoins métiers, les dirigeants ressentent de façon plus intense la volatilité de l'environnement économique. C'est ce qui ressort de l'étude IBM - Global CEO Study 2010. Toujours dans cette étude, la complexification de l'environnement économique est également une grande source de changement. Cette dernière est définie comme multi-facettes, issue d'une multiplicité de sources et interconnectée à des facteurs externes non structurés qui la rendent encore moins prévisible et compréhensible.

Sur les cinq ans à venir, 79 % des dirigeants de l'échantillon complet prévoient un niveau de complexité plus élevé. Ils sont même 85 % pour la France. Toutefois, les mêmes dirigeants français sont aussi plus nombreux (56 %) à se sentir prêts à affronter cette complexité alors qu'ils ne sont que 49 % au niveau mondial.

Si un environnement plus volatile, incertain et complexe est en passe de devenir la nouvelle norme, comment les organisations peuvent-elles gérer et tirer profit de ce nouvel environnement ? Il est primordial que les responsables mettent en œuvre de nouvelles stratégies afin de mieux piloter dans cet environnement incertain.

Les crises stimuleraient-elles l'innovation ?

Chaque phase de croissance qui a suivi une crise s'est développée sur

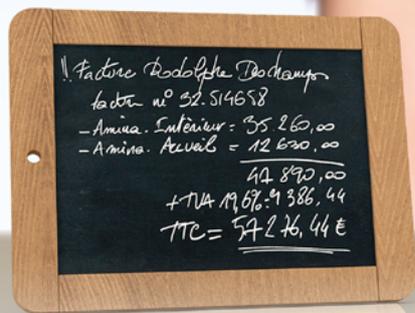
un nouveau concept technologique. Aujourd'hui, le Cloud Computing s'annonce comme un changement majeur car il introduit de nouvelles questions pour les responsables informatiques :

- relations des directions informatiques avec les directions métiers et les utilisateurs : comment mettre en place l'organisation ou les méthodes propices au bon niveau de dialogue ?
- évolution du métier de directeur informatique : s'il ne fait pas preuve de la valeur des systèmes d'information qu'il met en place, s'il n'arrive pas à être aussi réactif que les offres externes, comment peut-il encore exister à l'avenir ?
- modernisation : comment faire évoluer un existant vieillissant sans argument métier ?

Dans ce contexte, le Cloud Computing est en passe de transformer la relation qu'il avait l'entreprise et son outil informatique. Désormais, elle peut s'affranchir de certaines contraintes en les déléguant à un partenaire reconnu et de confiance. Cette nouvelle relation « externalisation applicative » avec un « infogéreur/hébergeur » méritait que l'on s'y attarde car de nombreuses entités réfléchissent à franchir le pas du Cloud Computing.

Le marché l'a bien compris. En ce sens, de nombreux acteurs cherchent aujourd'hui à se positionner comme les partenaires « Cloud » des entreprises et des éditeurs souhaitant bénéficier de l'approche Cloud/ SaaS. Pour autant, cela ne s'improvise pas et nécessite de s'appuyer sur des infrastructures industrielles spécifiques. Il est également à prendre en compte l'approche économique de ce nouveau modèle. Dans tous les cas, il est important de bien comprendre les fondamentaux de l'approche du Cloud Computing afin de mettre en œuvre son projet et de ne pas se lancer tête baissée dans un chantier hasardeux. Les professionnels de l'industrie doivent donc faire montre de pédagogie et de transparence pour permettre au Cloud Computing d'émerger et de se positionner comme le nouveau moteur de la transformation du paysage IT.

IL Y A DES RÉVOLUTIONS À NE PAS MANQUER !



YOOZ

La dématérialisation des factures réinventée

100 % CLOUD ■ 100 % SIMPLE ■ 100 % EFFICACE
Productivité +++ sans aucun investissement de départ.

*Rejoignez les milliers d'utilisateurs Yooz
en cabinets d'expertise comptable ou en entreprises.*



La chasse aux gaspillages, un nouveau levier de l'amélioration de la productivité grâce au Lean-Six Sigma

Par Gerald Audenis, Directeur Général d'ORSYP Labs

Dans une période d'économie fluctuante, les Directions des Opérations Informatiques continuent de subir une pression croissante pour réduire leurs coûts tout en devant maintenir ou améliorer la qualité de leurs services. En quête de gains de productivité, deux leviers ont jusqu'alors été privilégiés : l'adoption de nouveaux modèles de sourcing et le déploiement d'innovations technologiques qui ont permis de faire, année après année, mieux et moins cher.

Ce modèle atteint aujourd'hui ses limites ! En s'inspirant des méthodes industrielles telles que Lean Six-Sigma, les Directions des Opérations Informatiques peuvent actionner un troisième levier d'amélioration de la productivité : la chasse aux gaspillages !

Comment traquer l'un des gaspillages les plus répandus dans les Opérations Informatiques : la mauvaise adéquation des ressources techniques avec les réels besoins de l'entreprise et apporter de nouvelles armes au processus de Gestion de la Capacité ?

Processus clé de la Direction des Opérations Informatiques, la Gestion de la Capacité dont l'objectif est, selon ITIL, d'« assurer que l'infrastructure informatique est fournie en quantité adéquate, au bon moment et au bon prix », doit garantir que l'ensemble de la chaîne de fourniture des services est utilisée de la manière la plus efficiente possible. Le retard de la mise en oeuvre de la Gestion de la Capacité est accentué par la difficulté à réunir l'ensemble des compétences nécessaires pour en maîtriser correctement la complexité : expertise

technique pour anticiper le comportement des infrastructures, expertise métier pour comprendre, interpréter et modéliser la demande, et enfin expertise méthodologique pour optimiser les activités, les techniques et les outils nécessaires au processus.

Sur ce dernier point, ITIL apporte un premier niveau de réponse en fournissant un cadre formalisé aux processus de Gestion de la Capacité et de Gestion de la Demande mais le référentiel s'avère insuffisant pour orienter résolument le processus de Gestion de la Capacité vers la chasse aux gaspillages. Le concept de gaspillage n'est en effet pas explicitement traité dans ITIL et les organisations qui implémentent la Gestion de la Capacité telle que décrite dans ITIL rencontrent souvent des difficultés à traduire ces bonnes pratiques en activités opérationnelles.

L'application de Lean Six-Sigma permet de s'affranchir plus facilement de ces difficultés en capitalisant sur le savoir-faire accumulé et formalisé par l'Industrie. Le Lean fournit des techniques pour la réduction des gaspillages et Six-Sigma pour l'optimisation et le contrôle des processus. Il ne s'agit pas là de remettre en question ITIL mais bel et bien de donner du sens aux bonnes pratiques ITIL en introduisant les techniques industrielles permettant de mettre le processus de Gestion de la Capacité à l'affût des gaspillages.

Réduire les gaspillages : une démarche inspirée du Six-Sigma

Pour réduire ses coûts d'exploitation et ses investissements, la Direction des Opérations Informatiques doit optimiser l'utilisation de la capacité disponible plutôt que d'augmenter

la puissance installée. Reste à savoir comment déterminer les gisements de capacité au sein du système d'information sans mettre en risque les niveaux de services convenus avec les clients. Il convient donc de traquer perpétuellement les gaspillages, c'est-à-dire les ressources engagées qui n'apportent pas de valeur. La chasse aux gaspillages doit être gérée de manière récurrente et se structurer en cinq étapes, cohérentes avec la démarche DMAIC de la méthode Six-Sigma :

1. Définir une norme d'usage
2. Mesurer pour obtenir des profils d'utilisation
3. Analyser et prioriser en fonction de la catégorisation des ressources
4. Agir et instruire pour décommissionner
5. Contrôler

Éliminer les gaspillages : apport du Lean Thinking à la démarche

La démarche DMAIC, en s'inscrivant dans un processus permanent, permet de maintenir les gaspillages à un niveau contrôlé. Il reste cependant de nombreuses sources de gaspillages qui ne sont pas identifiées comme des ressources sous-utilisées et qui, par conséquent, échappent à ce contrôle. Pour débusquer ces gaspillages, la Gestion de la Capacité doit passer d'une logique de réduction (suppression des excès) à une logique d'élimination (résolution sur le fond). Pour cela, elle doit prendre en compte non seulement le niveau d'utilisation des ressources, mais aussi la manière dont ces ressources sont utilisées.

C'est donc en tenant compte de la demande et de la valeur ajoutée des services informatiques du point de

vue client que la capacité peut être ajustée en permanence conformément aux priorités de l'entreprise en 5 étapes construites à partir des principes du Lean Thinking énoncés par Womack et Jones :

1. Eliminer les ressources utilisées pour des services sans valeur ajoutée,
2. Eliminer les ressources qui n'apportent pas de valeur aux services,
3. Décloisonner les ressources et réguler la demande,
4. Réviser le dimensionnement nominal et gérer la scalabilité,
5. Prévenir les gaspillages.

Quelle que soit la valeur intrinsèque du Lean Management ou de Six-Sigma, ces méthodes resteront inopérantes si un changement de culture n'accompagne pas l'amélioration des processus via une prise de conscience collective d'une meilleure utilisation des ressources, sur l'évolution des comportements individuels face aux gaspillages et sur la reconnaissance du rôle des gestionnaires de la capacité dans la recherche de l'efficacité. La culture de l'efficacité est donc au coeur de la conduite du changement. Alors messieurs les Directeurs des Opérations, donnez à vos équipes une véritable culture de la chasse aux gaspillages !



Le Big Data : un cadeau empoisonné pour les Data Miners ?

Par Didier Gaultier, Directeur du Développement SPAD et Datamining chez Coheris, analyse les évolutions de l'analytique à l'ère du « Big Data » et s'interroge sur le rôle du Datamining en 2012.

« Big Data » est l'une des expressions à la mode en 2012 dans le monde du Data Mining, et les entreprises ressentent de plus en plus comme une pression le fait de devoir s'en emparer rapidement. Dans ce cadre, l'analyse des contenus audio et vidéo est annoncée par certains acteurs du logiciel comme étant presque à portée de main. Techniquement, la possibilité existe : il s'agit par exemple de transformer ces contenus en texte libre, à partir d'une reconnaissance initiale, puis d'utiliser le text-mining*. Quand on dit « Big Data » on pense plus généralement à la pléthore d'informations existant dans les réseaux sociaux, et que beaucoup de professionnels du marketing aimeraient bien pouvoir mieux exploiter pour leur campagnes, mais quid de la qualité de ces données dites « non-structurées » et de leur utilité pour l'entreprise ?

Depuis la naissance de l'informatique, un principe né en 1963 à New York est en effet toujours resté particulièrement vrai de nos jours. Il stipule « Garbage in, Garbage out ». Un input de données aberrantes sera traité par un ordinateur, mais il n'en ressortira qu'un résultat absurde ou une absence de résultat. Un moteur statistique peut trier les données ineptes à la manière d'un tamis, mais si leur fiabilité est globalement trop compromise, il ne faut pas espérer de miracle. A partir de là, seul un contexte bien contrôlé autour d'un contenu libre, permet vraiment d'espérer en déduire de la connaissance utile.

L'Analytique face au « Big Data »

L'enjeu pour les entreprises face au «

Big Data » ne se situe donc pas tant dans la capacité d'analyse elle-même qu'autour de 2 problématiques qui ont tendances à être trop souvent ignorées :

- Le mode de collecte des données doit rester connu et maîtrisé pour être certain qu'une analyse de Data Mining ne produise pas d'effets contre-productifs pour l'entreprise.
- L'analyse de grandes quantités de données ne doit pas se faire au détriment de leur qualité. Toutes n'ont pas la même utilité et ne permettent pas à l'entreprise de dégager de la valeur.

Comme nous l'expliquons souvent à nos clients en Data Mining, que ce soit dans le cadre de l'utilisation d'un logiciel comme COHERIS SPAD, ou tout autre logiciel du marché, l'analyse statistique impose ainsi certaines règles de base sur les données, et ces règles ont très peu à voir avec la quantité de données. En ne les respectant pas, on s'expose au mieux à une absence de résultats, voire à des résultats faux et trompeurs. Une de ces règles d'or est ainsi de toujours utiliser le même instrument de collecte sur un jeu de données. Par exemple, une partie des données d'enquêtes venant d'un site internet ne peut donc pas être mélangé directement avec une autre partie (portant sur les mêmes questions) dont l'origine est une enquête téléphonique. Au risque sinon d'obtenir des données dont nous dirons par la suite pour simplifier qu'elles présentent une qualité dégradée.

Cette contrainte de base a souvent été oubliée, avec des conséquences qui ont pu être grave pour les entreprises. Il existe d'autres contraintes à respecter en Data Mining. Ainsi en 2008, pendant la crise des subprimes, une partie des ordres de bourse passés par certains automates programmés à la hâte était aberrante, car les

modèles prévus par les organismes financiers initialement conçus et testés pour fonctionner dans un marché boursier fluide, ne prenaient pas en compte que la spécificité de la crise sur les actifs toxiques violait certaines hypothèses statistiques. Des algorithmes qui marchaient parfaitement en période d'activité financière « normale », ont cessé d'être pertinents. Ce n'est bien sûr pas la raison première de la crise, mais c'est un des facteurs de son aggravation, il ne s'agit donc pas d'un sujet mineur.

Trop d'informations tue l'information

Un autre aspect de bon sens à considérer est qu'une très grande quantité de données ne constitue pas une garantie d'une information de qualité, bien au contraire, on dit souvent que « trop d'informations tue l'information ».

C'est un principe qui, dans une certaine mesure, et contrairement aux idées reçues, reste vrai en Data Mining. Introduire une quantité astronomique de nouvelles données dans un modèle qui fonctionne n'introduit que très rarement de l'information réellement actionnable supplémentaire pour alimenter le modèle. Pire encore, certains modèles de Data Mining fonctionnent bien mieux, sont plus robustes et précis lorsque qu'on évite de les alimenter avec des données supplémentaires (trop pauvres en informations) en entrée. Avoir un modèle prédictif avec des dizaines voire des centaines de paramètres, est en soi une aberration, car on cherchera toujours à élaborer un modèle pour qu'il soit le plus performant possible d'une part, mais surtout fonctionnant avec le nombre minimum possible de variables d'autre part. Le fait d'introduire une grande quantité de sources supplémentaires en espérant qu'une d'entre elle fera « par chance » l'af-

faire, est à comparer à une pratique que les marketeurs appellent dans un autre domaine le « SPAM » avec un effet inverse à celui qu'on veut créer. Le principe de simplicité s'applique donc en Data Mining, car plus un modèle est simple, plus il est puissant.

L'autre raison pour laquelle on cherche principalement des modèles de Data Mining simples, réside dans leur pouvoir explicatif. Plus un modèle est simple, plus il permet de comprendre ce qu'il se passe. Simplicité est donc synonyme de puissance explicative. Devenu trop complexe, un modèle de Data Mining n'explique plus rien et devient difficile à mettre en œuvre.

Il ne faut donc jamais perdre de vue l'objectif du Data Mining qui est de créer de la connaissance client et de la valeur, qui n'est donc, loin s'en faut, pas garanti par l'accumulation d'une énorme masse de données dont on a même parfois oublié jusqu'à la provenance voire l'utilité.

Analyser le « Big Data » : l'exemple des réseaux sociaux

Ainsi, pour analyser le « Big Data » en récupérant des données sur un réseau social, il faut impérativement être capable de comprendre le contexte de collecte pour arriver à un résultat exploitable. Par la suite, il sera possible de faire une analyse plus globale sur tous les résultats de ces analyses de premier niveau grâce à une méthodologie comme l'AFM (Analyse Factorielle Multiple) qui peut prendre en compte la disparité des sources et des contextes. Mais pour cela, il faut bien avoir conscience que cette situation se présente. Or, certains entrepôts de données orientés « big data » n'ont pas nécessairement été conçus au départ par des statisticiens, et cet aspect particulier peut avoir été négligé dans leur conception. Par la sui-



Le Big Data : un cadeau empoisonné pour les Data Miners ?

te, un tel entrepôt de données s'avèrera en partie inexploitable malgré la très grande masse de données qu'il peut contenir.

Il faut d'ailleurs noter qu'à l'heure actuelle, générer des leads pour une entreprise en utilisant seulement les réseaux sociaux, à part dans des contextes média très particuliers, fait partie du domaine de la prospective pure.

Les réseaux sociaux ont, par contre, un vrai rôle à jouer dans les relations publiques et pour l'image des entreprises. Le text-mining permet par exemple de classer les commentaires qui circulent sur Internet comme « bons » ou « mauvais », et de les associer à des types récurrents de remarques. Il est également possible de savoir si ces avis sont vraiment le fait de vrais consommateurs ou d'une campagne de billets ou une campagne de « like » organisée et en règle. Une entreprise qui surveille sa réputation de cette manière, peut par exemple identifier une campagne de dénigrement, car les outils de text-mining sont maintenant en mesure de recouper les commentaires pour identifier s'ils viennent tous d'une source similaire.

Quel rôle pour le Data Mining en 2012 ?

Aujourd'hui, quand on parle d'analyser de l'audio et de la vidéo en grande quantité, en termes d'impact sur l'entreprise, on s'éloigne donc sans s'en rendre compte des raisons d'existence originelles des outils d'analyse. Il faut se poser la question : où est l'intérêt pour l'entreprise ?

Cet intérêt est évident pour un constructeur informatique qui cherche, à raison d'ailleurs, à promouvoir son matériel, notamment en capacité de stockage, capable de servir de support à des bases dépassant

le Pétaoctet de données. Par contre, pour l'utilisateur ou le marketeur lambda, cette quantité monumentale ne garantit nullement un bon ROI, car dans un contexte « Big Data », les contraintes statistiques sur la qualité des données continuent en effet de s'appliquer pleinement.

C'est donc se réjouir trop vite que d'associer la masse de données récoltées à un volume de connaissance réellement actionnable par l'entreprise. Selon le principe du « Garbage in, Garbage out », il vaut mieux avoir moins de données mais qui seront parfaitement maîtrisées et de bonne qualité.

L'essentiel de la connaissance utile pour le marketeur reste en effet issue des outils statistiques traditionnels. Cela fait maintenant plusieurs dizaines d'années que ces méthodes existent. Le progrès a eu lieu principalement sur la convivialité des outils, leur accessibilité et leur performance, ainsi que sur les garde-fous qui évitent à l'utilisateur de produire des résultats erronés.

Le fait d'ajouter des montagnes de données à ces process, ne rajoutera pas mécaniquement de la qualité en termes de valeur des données, bien au contraire, le risque est d'alourdir les temps d'analyse et d'en menacer la cohérence. Le Big Data n'est donc pas automatiquement une bonne nouvelle pour le dataminer ni pour le marketeur, mais plus une éventuelle difficulté à gérer, même si certains exemples précis, montrent que ce n'est pas non plus une fatalité.

En jouant parfois sur l'ignorance des gens, le risque du discours autour du Big Data est de renvoyer le Data Mining à un rôle qui n'est pas le sien : analyser toutes les données, quelles qu'elles soient et quelles que soient leurs origines. Ce serait un dévoiement, dans le sens où son rôle est avant tout de s'emparer de données

collectées avec un objectif bien défini et d'en extraire de la connaissance précisément en rapport avec cet objectif. Cette intention initiale est fondamentale.

Enfin, le maillon faible de l'analyse de Data Mining reste le processus de collecte des données, qui en assure la qualité. Ce maillon est trop souvent négligé, alors que son impact sur une entreprise construite en silos peut être dévastateur. Si le service statistique qui analyse les données n'échange pas régulièrement avec celui qui les collecte (le plus souvent un département de la DSI), le risque est important d'utiliser des méthodes inappropriés de Data Mining et de sacrifier sans le savoir la qualité du résultat. Au-delà de l'enjeu technique se pose donc une question de culture à acquérir.

Au final, si une entreprise souhaite analyser le « Big Data », la prudence s'impose. Il lui faudra de préférence créer des groupes de travail entre statisticiens, DSI et intervenants métiers pour définir leurs besoins en termes de données. Ensuite, il faudra apporter une attention toute particulière aux processus de collecte et d'alimentation des entrepôts de données afin de mettre un terme au mythe qui veut qu'une énorme masse de données ce soit forcément mieux : ce n'est pas systématiquement le cas.

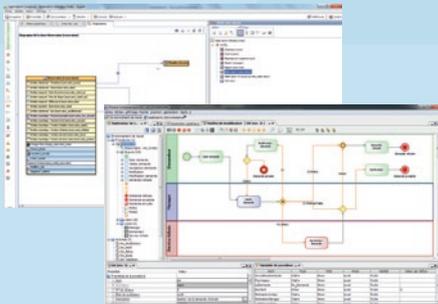
Vos applications métier sur mesure

Suite logicielle de conception visuelle d'applications collaboratives

- Basées sur les processus de l'entreprise
- Connectées au système d'information
- Multi environnements
- ✓ Dialogue entre la DSI et le Métier facilité
- ✓ Pour une livraison rapide aux utilisateurs



1. Conception

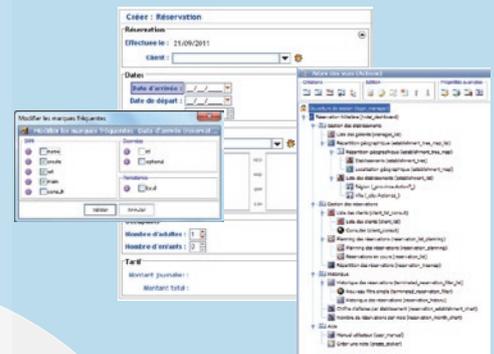


Modéliser

Application Composer

Process Composer

2. Composition



Agilité



Evolution

4. Pilotage



3. Utilisation



Exécuter



wcb

Evaluez BUSINESS FIRST dès aujourd'hui !

www.w4.eu



Entretien avec Gildas Mathurin - eFront



Gildas Mathurin, vous êtes le directeur général adjoint ERM/CRM d'eFront. Pouvez-vous nous présenter eFront ?

eFront est un éditeur français de progiciels avec une approche métier forte dans la finance sur le non-coté, sur les risques et sur la relation client. Par la pertinence de nos solutions, nous réussissons à maintenir tous les ans une croissance organique de 35% qui nous permet d'investir près de 20% de notre chiffre d'affaires dans la recherche et le développement (CA 2011 est de 37 millions d'euros). Notre société est classée 14ème du TOP 250 des éditeurs français dans la catégorie logiciels sectoriels, d'après une récente enquête Ernst & Young et Syntec Numérique.

Sur quels secteurs d'activités intervenez-vous et quels sont vos clients ?

Nous intervenons auprès des fonds d'investissements mondiaux, ainsi qu'auprès des grandes entreprises de la finance comme les assureurs et les banques.

Quelle est votre vision du marché du risque en tant qu'éditeur vers qui les entreprises se tournent pour anticiper ces risques ? Ce marché est devenu plus mature même s'il demeure de nombreux axes de progrès. De

nouveaux enjeux et challenges sont apparus :

- Une meilleure intégration des initiatives GRC : Risque, Contrôle, Audit, PCA, Gouvernance, optimisation des processus, réduction de la gestion en silos, etc.
- Un pilotage global et transverse de tous les risques (risques financiers, risques opérationnels, etc.) auxquels l'entreprise est exposée
- Une intégration plus forte avec les données métiers et les applications existantes

Vous lancez un poste de travail CRM dédié aux métiers de distribution de l'assurance. Quels sont les besoins que vous avez identifiés dans ce domaine et qui ont inspiré cette nouvelle offre ? Avez-vous fait appel à des utilisateurs test ?

Nous lançons effectivement FrontCRM WS, un poste de travail unifié dédié aux assureurs. Conçue en collaboration avec AXA, cette nouvelle offre introduit collaboration et partage de l'information. Pour cela, nous avons pris en compte les exigences métiers du secteur de l'assurance.

- La notion de big data
L'augmentation exponentielle des données (volumétrie, sources, croisement...), communément appelée Big Data, impose aux entreprises de relever de nombreux nouveaux challenges tels que assurer la cohérence des données, garantir la traçabilité des profils et assurer une réactivité.
- Internet, caisse de résonance de l'expression client
Les consommateurs ont aujourd'hui un véritable besoin d'échanger avec les marques et de partager leur expérience à travers tous les supports, notamment les réseaux sociaux.
- La réactivité des entreprises
Les marques sont dans l'obligation de se tenir constamment informées de ce qui se dit sur elles et de réagir. Le facteur temps représente une vraie valeur pour être informé et réagir rapidement

afin d'adapter une politique de communication ou un projet de déploiement.

- L'évolution d'une relation transactionnelle à une relation participative

Les 2 tendances lourdes sont la mutation des relations entre assureurs et clients qui se traduit par un recentrage sur le client et la démultiplication des lieux de rencontre entre la marque et le client prospect. Le constat est que tous les assureurs se concentrent sur leur métier historique et investissent sur la partie distribution avec l'utilisation des nouveaux canaux et concepts tels que le CLOUD et le multi-device ! FrontCRM WS que nous lançons symbolise ce type de nouvelle offre. Ce poste de travail est un véritable environnement d'échange unifié et personnalisé, entre l'assureur et l'assuré en toute transparence. Centrée sur le CRM, il s'intègre au système d'information et propose des fonctions de gestion financière, commerciale (vente, opportunités, prospection), RH et marketing (campagne multicanale).

Quels sont vos perspectives de développement ?

Notre stratégie est de nous orienter progressivement vers la fourniture de données métiers à travers les différents modèles économiques possibles que sont la vente de licence, la location ou les services externalisés globaux de type cloud.

C'est d'ores et déjà notre stratégie à destination des fonds et nous étendons progressivement cette offre à l'ensemble de nos clients et lignes métiers.

Propos recueillis par Laurent Leloup, Finyear.

L'Horloge du Long Maintenant

« *Et par manque de brise,
Le temps s'immobilise
Aux Marquises.* »
Jacques Brel

Il y a des essais aussi stimulants qu'un plaisir assouvi et qui empêche aussi bien de dormir après. Cet automne, j'ai trouvé le livre qu'il vous faut : « L'horloge du long maintenant : l'ordinateur le plus lent du monde » paru aux éditions Tristram (2012).

Dans cet ouvrage, Stewart Brand décrit son incroyable projet : des horloges qui fonctionneront pour les dix mille prochaines années. Certains mécanismes sont en effet programmés pour ne se déclencher qu'une fois par an, d'autres une fois par siècle, et d'autres encore une fois par millénaire...

Tic ! Tac ! Clap ! Clap ! Clap ! Dong ! Ce réveil géant ne vous empêchera pas de dormir.

C'est le musicien Brian Eno qui a suggéré le nom de l'horloge -, le long now [«long maintenant»], autrement dit les dix mille ans à venir.

Il a dû trouver le concept en travaillant sur « Some are » tiré de l'album « Low Symphony » de Philip Glass (written by David Bowie and Brian Eno for the 1977 masterpiece album Low : http://www.youtube.com/watch?v=0A_kn0SYjnY&feature=related). La plus belle musique d'ouverture au monde ! Si si je vous assure. Vérifiez ou ses ayants droit vous rembourseront dans quelques années la différence (!?).

Selon l'auteur, « en termes de rapidité et de densité, les ordinateurs commencent à se rapprocher des trois livres de gelée que nous avons dans notre tête depuis l'origine des temps ». Et il serait temps de prendre du recul, d'harponner une bonne fois pour toute la mesure des choses.

A force de brûler les étapes technologiques [dopées à l'EPO !], nous ne savons plus à quoi ressemblera la prochaine. Peut-être conviendrait-il de dilater le temps présent, comme il se dilate dans l'approfondissement d'une âme.

François Mitterrand, selon son propre axiome, avait su « donner du temps au temps », depuis son « Observatoire ».

Il s'agit de servir désormais « la vision longue », mais alors qui s'occupera de l'Horloge (ainsi que du projet de bibliothèque) au cours des millénaires à venir ? La question se pose d'autant plus que Stonehenge est désormais un « minable tas de ruine » et les statues colossales de l'île de Pâques, dont la signification est à jamais perdue, attendent toujours leurs parents à l'accueil du grand magasin de l'Histoire.

C'est un engin qui doit rester vivant, c'est surtout « une métaphore pour encourager la vision longue et la prise de responsabilité dans le présent ». A cet égard, les sanctuaires de bois et de chaume d'Ise au Japon [entièrement détruits et reconstruits à l'identité tous les vingt ans depuis l'an 690 !] constituent un gage de pérennité et de valeur ajoutée pour leurs visiteurs. Pourquoi ne pas s'en inspirer ?

Enfin, il nous appartient de sauver toute la mémoire du monde, car les censeurs pyromanes ne manquent pas depuis l'antiquité [référence au point d'auto-inflammation, en degrés Fahrenheit (451), du papier].

Stewart Brand rapporte cette anecdote sur le sort à réserver aux manuscrits de la bibliothèque d'Alexandrie : « Si leur contenu est en accord avec le livre d'Allah, nous pouvons nous en passer, car dans ce cas le Coran est plus que suffisant. Si au contraire leur contenu est en désaccord avec le livre d'Allah, alors il n'est aucun besoin de les garder. Va, détruis-les tous ».

La destruction des Bouddhas géants de Bâmiyân en Afghanistan par les talibans est un autre exemple. Du reste « le temps ne fait rien à l'affaire » puisque Voltaire, dans son *Traité sur la Tolérance*, dénonçait déjà Po-

lyeucte convié à assister à un sacrifice offert aux dieux de l'Olympe; il en profita pour renverser les idoles et proclamer sa foi. « Quel est le pays au monde où l'on pardonnerait un pareil attentat ? ».

En attendant le nouvel autodafé (électronique ?), je vous laisse à nouveau avec le grand Jacques :

« Traverser le présent en s'excusant déjà de n'être pas plus loin
Et fuir devant vous une dernière fois
la pendule d'argent
Qui ronronne au salon, qui dit oui qui dit non, qui leur dit : je t'attends

Qui ronronne au salon, qui dit oui qui dit non et puis qui nous attend. »



1. ... shall not be liable to you and /or any third party for any damages of any kind arising out of or relating to the use of, or reliance upon, our Site including, but not limited to, any lost profits, lost opportunities, special, incidental, indirect, consequential or punitive damages, regardless of your advice to the contrary, etc, etc.

PARISIAN GENTLEMAN

La Limousine de Moynat Paris : *la Rolls des valises ?*

Gentlemen,

il y a quelques semaines, nous avons publié un premier – bref – papier sur la maison Moynat, célèbre maison de malles et d'objets de voyages qui venait tout juste de renaître de ses cendres pour le plus grand bonheur des amateurs – nombreux – d'art malettier et d'objets nomades d'exception.

Installée Rue Saint Honoré à quelques encablures de la Place Vendome, cette maison très prometteuse, notamment par la richesse absolument inouïe des archives dont elle a hérité, commence à nous livrer, petit à petit, des objets que nous qualifierons, avec un sens certain de l'euphémisme, de raffinés et d'exclusifs.

Aujourd'hui, nous vous proposons un coup de projecteur sur un objet d'exception, uniquement accessible sur commande spéciale au vu de la complexité de sa réalisation, du temps nécessaire à sa fabrication et de la noblesse des matériaux utilisés : la Valise « Limousine », disponible en trois largeurs et, de ce fait, utilisable soit comme un porte-document, soit comme une mallette business ou soit comme une valise de voyage.

La particularité de cette valise unique au monde réside dans la ré-interprétation des « courbures » des Malles Limousines créées par MOYNAT au début du 20ème siècle

qui étaient conçues sur-mesure pour, bien entendu, épouser le toit des automobiles.

Ces malles d'exception sont toutes réalisées sur commande par l'artisan mallettier de la maison qui est issu des compagnons du devoir, ce qui nous paraît assez cohérent au vu des techniques strictement artisanales mises en oeuvre pour la réalisation de ces pièces hors normes.

Le travail de menuiserie notamment, avec la création d'un fut adapté

et étanche dont le fond est cintré, est un travail minutieux et d'une extrême délicatesse, réalisé avec du bois de peuplier, un bois réputé principalement pour sa légèreté.

Le travail de fabrication du fût puis l'habillage d'une telle pièce nécessite donc plusieurs dizaines d'heure de travail (uniquement à la main, cela va sans dire) et propose des finitions d'une grande sophistication : un cloutage serré à l'extrême (tous les 8 millimètres) réalisé avec des pointes en laiton sur mesure, une couture





sellier avec 2 aiguilles et un fil de lin ciré pour les poignées, un astiquage des tranches réalisé à la cire d'abeille sans parler du filetage évidemment intégralement réalisé à la main.

Et ce n'est pas tout... car le gainage utilise quant à lui un cuir végétal tanné selon une méthode 100% artisanale, tandis que l'intérieur est recouvert d'une magnifique toile sergée en coton.

Les fermoirs sont en laiton massif usinés avec gravure et proposent la réédition du système de « fermoir à levier » breveté par MOYNAT en mars 1911 et de la serrure MOYNAT qui est elle-même un modèle déposé.

L'énorme avantage de ces serrures est que le (très) heureux propriétaire de plusieurs objets de la maison éponyme peut ainsi disposer du même jeu de clés pour toutes ses valises et ses malles !

Nous sommes donc en présence d'un objet somptueux issu de l'artisanat français du plus haut niveau et dont l'ergonomie est absolument stupéfiante. Car au delà du « twist » esthétique de cette courbure historique, j'ai pu moi-même apprécier le confort apporté par cette dernière lorsqu'elle vient épouser la forme de vos jambes au lieu de les heurter lorsque vous marchez. L'impression est vraiment étonnante et le rendu d'un chic absolu !

MOYNAT nous livre donc, après quelques mois seulement d'existence, un objet de très haut niveau qui fleure bon la tradition artisanale française et qui apporte une dose salutaire de respect véritable de ces savoir-faires ancestraux qui ont tant besoin d'être remis en lumière et à la disposition d'une clientèle d'esthètes de plus en plus sensibles à l'émotion générée par de tels objets.

Et comme je l'écrivais il y a quelques jours à l'occasion d'une modeste et brève exégèse du livre d'Alain Rey, une

intention luxueuse qui ne produirait pas de réaction émotive et qui ne traduirait pas une émotion sincère, ne serait pas du luxe véritable.

La Limousine de Moynat est du luxe véritable. Incontestablement.

Cheers, HUGO
parisiangentleman.fr





Cessna Citation Latitude Range Increases to 2,500 Nautical Miles

Cessna Aircraft Company, a Textron Inc. (NYSE: TXT) company, announced at the Latin American Business Aviation Conference and Exhibition that it has increased the range capability of its planned new midsize jet, the Citation Latitude, once again. The Latitude was originally announced to have an expected range of 2,000 nautical miles, but through customer input and quality design and engineering, the Latitude is now expected to have a maximum range of 2,500 nautical miles (4,630 kilometers).

"Our customers were pleased when we increased the range from 2,000 to 2,300 nautical miles early this year, but we know to stay competitive in the marketplace and as we talked with more customers getting to 2,500 nautical miles was imperative," said Bob Gibbs, vice president, International Sales, South America. "Through innovative design and engineering work, we are excited to give our customers a 25 percent increase in expected range since the Latitude was first announced."

Announced in October 2011, the Citation Latitude will offer Cessna's widest-yet passenger cabin with stand-up access throughout its length of more than 16 feet. Billed as a game-changer in the mid-size segment, the Citation Latitude combines the payload, speed and range that customers want with an unmatched cabin experience at its price point (\$14.9 million in 2011 USD). Scheduled for its first flight in mid-2014 and designed for a crew of

two plus up to eight passengers, the aircraft will have a maximum altitude of 45,000 feet (13,716 meters) and a maximum cruise speed of 440 knots (815 kilometers per hour). It will climb to 43,000 feet (13,106 meters) in just 23 minutes.

The Citation Latitude features the fully integrated Garmin G5000 avionics system and Clairity™, an intelligent cabin technology solution developed by Cessna in partnership with Dallas-based Heads Up Technologies. Clairity™ ties into the avionics system and integrates cabin electrical systems with data and communication sharing through a fiber optic backbone. Cabin systems are controlled either through intuitive touch-screen user interfaces at each seat, or customers' personal electronic devices.

About Cessna

Cessna is the world's leading general aviation company. Since its inception in 1927, Cessna has designed, produced and delivered more than 193,500 airplanes around the globe. This includes more than 6,300 Citation business jets, making it the largest fleet of business jets in the world. Today, Cessna has two principal lines of business: aircraft sales and aftermarket services. Aircraft sales include Citation business

jets, Caravan single-engine utility turboprops, single-engine piston aircraft and lift solutions by Citation Air. Aftermarket services include parts, maintenance, inspection and repair services. In 2011, Cessna delivered 689 aircraft, including 183 Citation business jets, and reported revenues of \$2.990 billion. More information about Cessna Aircraft Company is available at cessna.com.

About Textron

Textron Inc. is a multi-industry company that leverages its global network of aircraft, defense, industrial and finance businesses to provide customers with innovative solutions and services. Textron is known around the world for its powerful brands such as Bell Helicopter, Cessna Aircraft Company, Jacobsen, Kautex, Lycoming, E-Z-GO, Greenlee, and Textron Systems. More information is available at textron.com.



Jaguar C-X16

Named Top Design Concept Car

The Jaguar C-X16 concept car, the show-stopping inspiration for the recently revealed F-TYPE, has won Design Concept Car of the Year at the 2012 Scottish Car of the Year Awards.

Unveiled at the Frankfurt show in September 2011, the C-X16 two-seater concept has paved the way for the production F-TYPE model, a two-seater, convertible sports car that is a continuation of a sporting bloodline stretching back more than 75 years.

Announcing the C-X16's victory, John Murdoch, association president, said: «This new category for 2012, kindly sponsored by Bridge of Weir Leather, recognises that some of the most distinctive new models to hit the road take their origins from motor show concept cars.

«Many of these show stunners don't see the light of day but they are valuable for gauging public reaction to new ideas. However, our winner has received such global praise that it has paved the way for a production version, which was unveiled only a cou-

ple of weeks ago in Paris.»

The award was presented to Ian Calum, Jaguar's Director of Design, who said: «It is great to be recognised for creativity, as well as for excellent, driveable cars. With the C-X16 concept, we set out to move Jaguar's award-winning design language on to the next generation, creating a car that is the very essence of future Jaguar performance.»

The design parallels between C-X16 and F-TYPE are clear, with both cars featuring a new interpretation of the bold, angular Jaguar grille, from which flows the muscular clamshell bonnet with signature «power bulge», as well as a muscular rear end with sensual low tail.

F-TYPE, which enjoyed critical acclaim on its public debut at last month's Paris Motor Show, will go on sale in the UK mid-2013 from around £58,500. The all-aluminium two-seater convertible is powered by Jaguar's new 3.0-litre V6 supercharged petrol engine in 340PS and 380PS outputs, and by

the firm's 5.0-litre V8 supercharged petrol powerplant producing 495PS.

The Jaguar C-X16 concept and the F-TYPE are a continuation of a renowned sporting bloodline: this year's Scottish Car of the Year recognition for the marque comes 12 months after the Association of Scottish Motoring Writers named the E-type the «most iconic car of the last 50 years».

*Pricing indicative and subject to change

www.jaguar.com





FY'13 : CFO PREMIUM EVENT

VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

28 MAI 2013 _ PARIS

FY'13 Premium Event est l'évènement de l'année 2013 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'13 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'13 Premium Event est organisé par Finyear.com

www.fy.pe