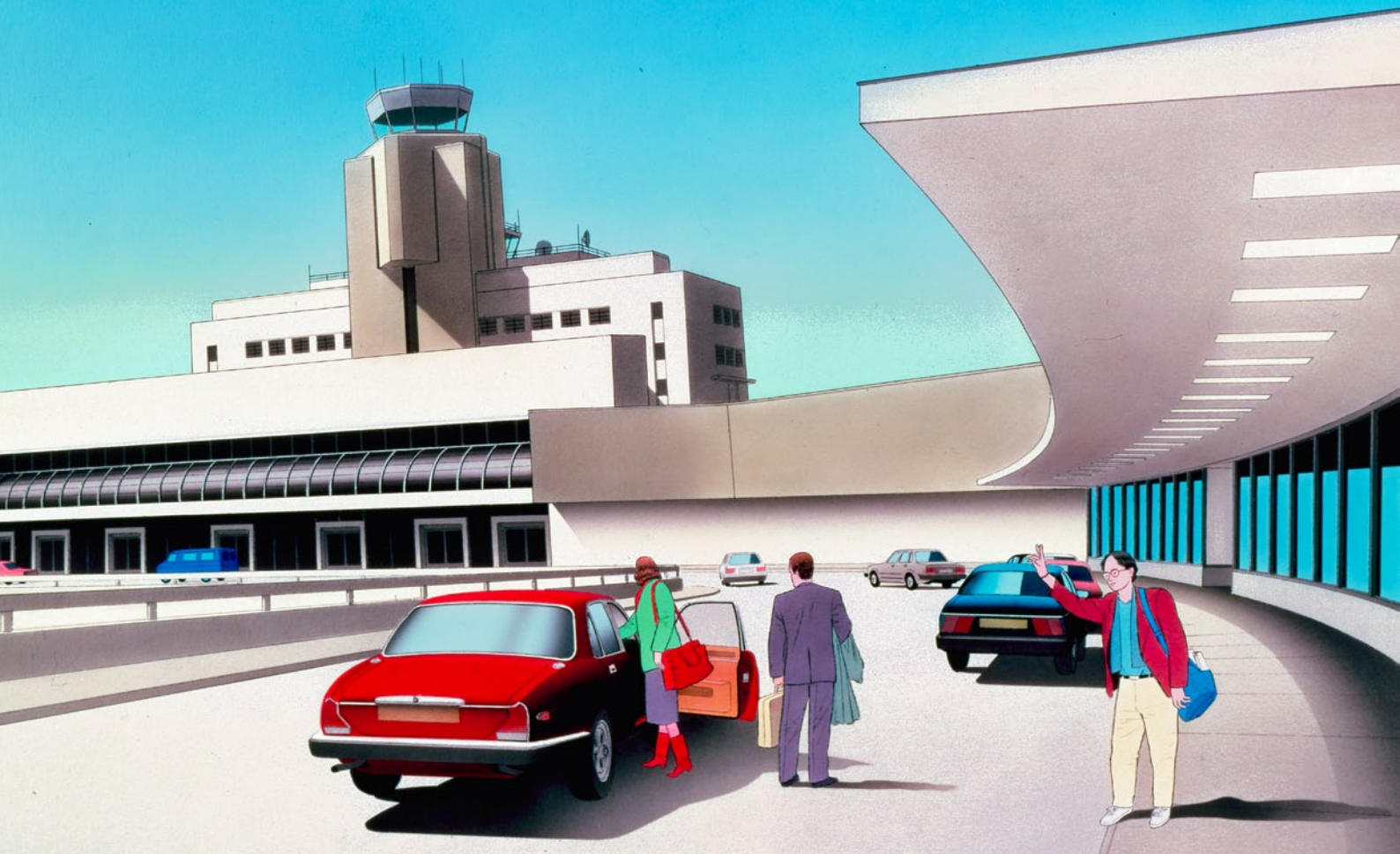


#18

*Novembre 2012*

# Finyear

Magazine





# **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-13.com](http://www.fy-13.com)

FY'13 Premium Event est organisé par Finyear.com

[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)



# Edito



**Laurent Leloup**  
Resp. rédaction Finyear  
news [at] finyear.com

## Finyear Club : le club finance-gestion

Finyear lance son Club dédié aux professionnels de la fonction finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, comptables, etc...) et uniquement réservé aux cadres financiers en poste.

Finyear Club est un espace d'échanges, de réflexion, d'informations et d'élaborations de meilleures pratiques des cadres de la fonction financière. Finyear Club est indépendant de tout éditeur de progiciel, prestataire de services ou autres associations professionnelles.

### AVANTAGES

Finyear Club permettra à ses adhérents (adhésion gratuite) :

- d'échanger et travailler sur les meilleures pratiques dans l'exercice de leur métier au quotidien
- de partager leurs visions et leurs retours d'expérience
- d'assister à des conférences ou petits-déjeuners dédiés à des thématiques en phase avec leur métier
- d'avoir accès à des ressources sélectionnées par Finyear (livre-blancs, ouvrages, etc...)
- de recevoir chaque édition de Finyear Review par voie postale

lire la suite : [www.finyear.com/club](http://www.finyear.com/club)



# Tagetik

Performance with Passion

## Finyear

2ème année - Finyear, supplément mensuel digital  
n° de publication ISN 2114-5369  
Supplément gratuit ne peut être vendu  
Téléchargement libre  
via [www.finyear.com/magazine](http://www.finyear.com/magazine)

Couverture réalisée  
par l'illustrateur **Guy Billout**  
[www.guybillout.com](http://www.guybillout.com)

**Editeur :**  
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles  
[www.finyear.com](http://www.finyear.com)

**Directeur de la publication :**  
Marie Charles-Leloup

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

**Graphisme et mise en page :**  
Pierre Leloup - [www.pierrelleloup.fr](http://www.pierrelleloup.fr)

**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

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

## Finance

>6-15

06 & 07 BFR TM | Préviation de trésorerie et Cash Management dans un contexte de resserrement du crédit

08, 09 & 10 ITESOFT | Processus Purchase to Pay : les conditions d'une optimisation réussie

11 ITESOFT | Publicité

12 & 13 Philippe CLEVEL | La France en récession !!! Une non surprise ? La récession, une affaire entendue et attendue

14 WRAGGE & Co | Taxation des plus-values de cession d'entreprise

15 NEOCOACH | Comment faire pour se motiver et motiver ses équipes durant les périodes de crise ?

## Credit Management

>16 & 21

16 & 17 PWC | Cash for growth - Working Capital

18, 19 & 20 AKRITIV | 12 Ways to Improve A/R Working Capital, Today

21 PIERRE LELOUP | Publicité

## Treasury

>22 & 29

22, 23 & 24 Michel COSTANDI | Interview Benoît Pirotte, Chef de produit SWIFTRef

25 NEOFI-SOLUTIONS | Publicité

26 & 27 STERWEN | Règlement sur la vente à découvert : un remède inadapté

28 & 29 EXPERIAN | Accompagner les entreprises dans la migration à SEPA

## Governance

>30 & 31

30 REMSYX | Publicité

31 THE NETWORK & BDO | Corporate Fraud: the CFO has a Crucial Role to Play

## Technology

>32-37

32 & 33 GFI | De l'importance de l'optimisation dans un contexte international

34 EOLEN | Préparez-vous à l'ère du Cloud Computing

35 IBELEM | Comment choisir la bonne solution de Mobile Device Management ?

36 & 37 QWEEBY | La facture PDF non signée... une bonne solution ?

## Et tout le reste est littérature...

>38 & 39

38 Thierry CHARLES | D'un château l'autre : Céline !

39 CORPORATE LINX | Publicité

## Lifestyle

>40-45

40 & 41 PARISIAN GENTLEMAN | De la surenchère des détails

42 DASSAULT | Dassault Falcon to Offer New Features for FalconCabin HD+

43 FY'13 | Publicité

44 TESLA | Les Roadsters Tesla 100% électriques sont maintenant déjà presque tous vendus !

45 DASSAULT | Dassault Set to Deliver 500th Falcon 900of

4<sup>ème</sup> de Couverture

Finyear Club | Publicité

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

Les fortes tensions qui persistent entre la Chine et le Japon autour du rattachement territorial des petites îles Senkaku sont riches en enseignements :

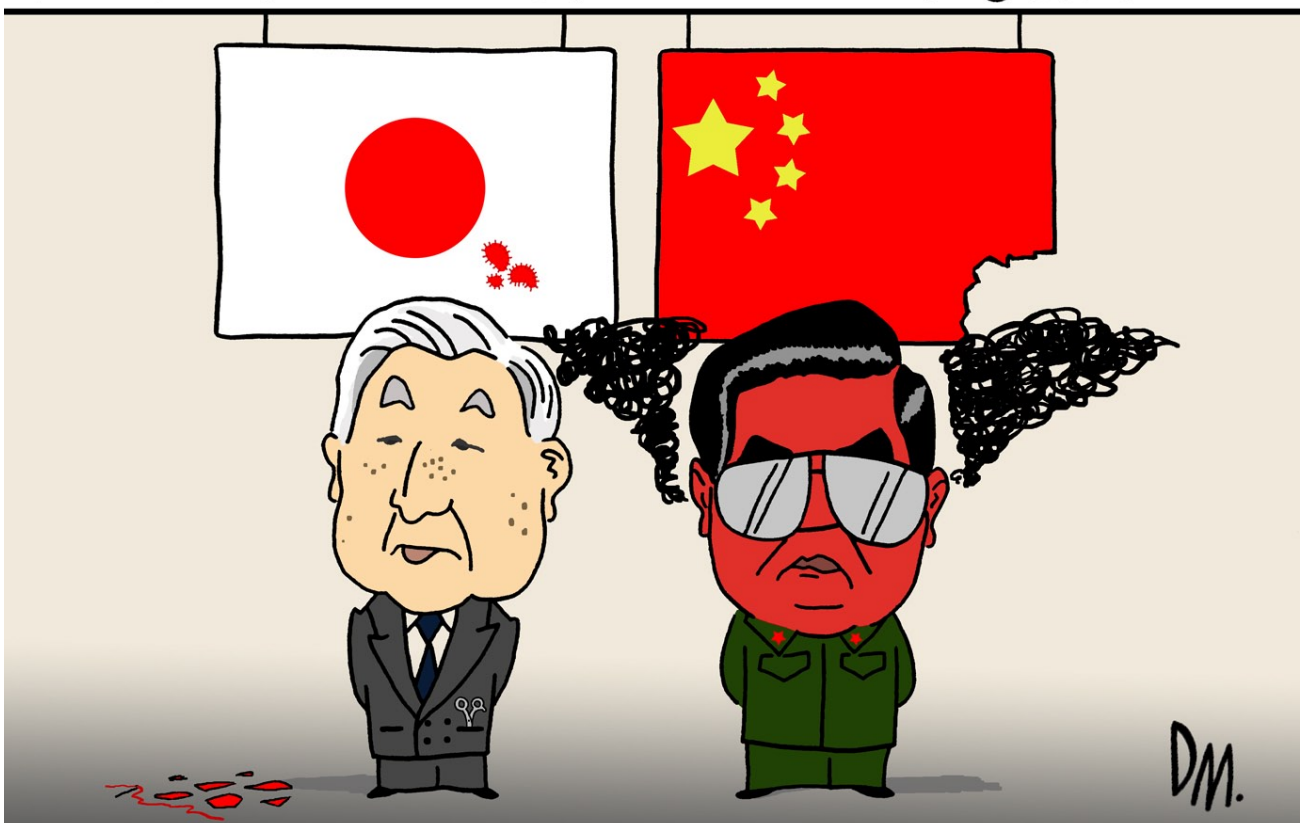
- Elles confirment les perspectives stratégiques de cet archipel, tant militaires qu'énergétiques (possible présence d'hydrocarbures dans le sous-sol).
- Elles nous permettent de prendre conscience de la nouvelle arme dont Pékin dispose à grande échelle : le consommateur chinois. Depuis l'annonce par Tokyo du rachat de trois îles pour 26 millions de dollars, le pays subit un boycott actif de la part des consommateurs chinois. La Chine ne s'est pas trompée de levier, son dynamisme économique en fait la première destination des exportations japonaises.
- Elles démontrent l'importance des relais d'information locaux pour ceux qui souhaitent suivre cette zone du monde. Le grand public français a pu accueillir cette information comme un fait divers alors qu'elle risque pourtant d'impacter sensiblement les échanges bilatéraux sino-japonais (340 milliards de dollars par an).

Ce qui est vrai pour l'information l'est encore plus en matière d'investissement, l'éloignement géographique et culturel nécessite des relais locaux de suivi, d'analyse et de gestion.. C'est précisément cette approche que La Française AM a retenu pour le fonds d'actions chinoises LFP JKC China Value, Les valorisation des entreprises chinoises nous paraissent globalement raisonnable actuellement et les perspectives à moyen terme du pays restent favorables.

LFP JKC China Value est un des plus vieux fonds d'actions chinoises qui existe sur le marché, il est géré à partir de Hong Kong par notre participation JK Capital Management Ltd. Le fonds propose depuis 14 ans une stratégie efficace de stock picking Value, adaptée aux spécificités de la macro-économie chinoise. Fondé sur une longue expérience dans le monde de l'investissement et du private equity et géré par une équipe multiculturelle, le fonds a développé une méthodologie spécifique de sélection qui met l'accent sur la gouvernance d'entreprise et les contacts réguliers avec le management des sociétés. Cette approche conduit le fonds à être très différent des autres offres de la place, que ce soit par son biais mid-cap ou ses pondérations éloignées des benchmarks traditionnels.

Le fonds est une Sicav luxembourgeoise UCITS IV qui propose une part institutionnelle USD (ISIN LU0438073230) et Euro (ISIN LU0547182096, risque de change couvert).

## OCTOBRE 2012 : CHINE, JAPON ET ILES SENKAKU...



# Prévision de trésorerie et Cash Management dans un contexte de resserrement du crédit

*Le resserrement du crédit dans le secteur bancaire amène les banques à être plus vigilantes.*

L'abaissement de la cotation de certaines dettes souveraines a révélé une inquiétude sur la solidité financière des grandes banques européennes ayant en portefeuille un volume important de ces dettes.

Le risque de liquidité qui en a découlé a entraîné une crise de confiance entre banques qui s'est traduit par un resserrement du crédit pour les entreprises.

Selon Gérard BRODDDES, gérant de la société VIA FINANCE, cabinet de conseil en gestion de trésorerie et spécialiste de la prévision de trésorerie : « Ce resserrement du crédit entraîne une sélection des dossiers liée à la qualité de l'information financière produite par l'entreprise ». Les établissements financiers sont de plus en plus vigilants quant à leur capacité à prêter. Ils doivent se prémunir des risques et sélectionner davantage les sociétés capables de présenter des dossiers étayés.

Face à ce durcissement de l'accès au crédit, Gérard BRODDDES estime que la gestion du cash, et plus précisément

la qualité des prévisions de trésorerie, est encore plus qu'hier au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises.

Les besoins des entreprises diffèrent en fonction de leurs contextes et problématiques. Une société en retournement devra disposer d'une approche court terme précise pour suivre et gérer le paiement de ses échéances. Une société en bonne santé financière sous LBO cherchera, quant à elle, à s'assurer de sa capacité à honorer sa dette aux différentes échéances annuelles négociées. Enfin, une société en croissance externe désirera avoir une vision précise des sources de financement dont elle pourra disposer dans le futur.

Face à ces enjeux, l'information financière produite par les entreprises doit être fiable et présenter un niveau de détail suffisant.

De plus, la pression sur le cash incite les entreprises à modéliser des prévisions de trésorerie capables de mesurer correctement les incidences des politiques d'amélioration du BFR. VIA FINANCE intervient ainsi régulièrement dans le cadre de programme de génération de cash en lien avec BFR TM, premier réseau

européen exclusivement consacré à l'amélioration du BFR et à la réduction de coûts, dont elle est adhérente.

Malgré ce constat, partagé par bon nombre d'entreprises, la modélisation des prévisions de trésorerie n'est pas chose facile.

Jackie RODIER, Trésorière du groupe PROMOD, ne regrette pas d'avoir mis en place un outil de gestion de trésorerie : « En 2008, nous utilisions encore Excel pour établir notre budget de trésorerie. Une manière de procéder qui paraît quelque peu artisanale aujourd'hui. L'heure était donc au changement. Nous souhaitons installer un outil dédié plus évolué. Après un tour d'horizon du marché, nous avons choisi de travailler avec la société VIA FINANCE qui nous a installé la solution de gestion de trésorerie SAGE avec le module Budget de Trésorerie. C'est un outil pratique et très précis qui nous fait gagner un temps précieux et qui réduit les erreurs de trésorerie. Cet outil me paraît essentiel à l'heure du renforcement des normes comptables et financières car désormais, la gestion prévisionnelle des entreprises doit être la plus fine possible et ce afin d'éviter au maximum une déperdition entre les financements et les placements. »

Gérard BRODDES constate chez ses clients que le besoin ne s'arrête plus au simple budget de trésorerie. Il faut désormais modéliser, à l'aide d'outils structurants, des tableaux de flux de trésorerie, des bilans prévisionnels ou encore des tableaux d'endettement et surtout mettre en place un vrai contrôle budgétaire de trésorerie. Cela va permettre de répondre à la fois aux exigences du management dans le pilotage de l'entreprise mais aussi à la demande des banques et des partenaires financiers en matière de communication d'informations financières.

Armand DU CHAYLA, Trésorier groupe TERREAL en témoigne : « Le fait que nous soyons sous LBO nous impose une gestion particulièrement fine de notre trésorerie et une diffusion régulière de prévisions pertinentes. C'est pourquoi TERREAL a fait le choix

de s'équiper d'un logiciel de prévision de trésorerie et a retenu CASHSOLVE, une solution qui réconcilie intelligemment les problématiques du contrôle de gestion et de la trésorerie. VIA FINANCE nous a apporté son expertise sur l'ensemble de la chaîne des prévisions, aussi bien en amont, dans la constitution des prévisions de trésorerie, qu'en aval, dans la restitution de ces prévisions. Nous avons aujourd'hui une assez bonne visibilité, à court, moyen et long terme. La prévision de trésorerie est un outil de gestion indispensable. Nous avons dû faire face à des années compliquées, où les effets conjugués d'une baisse de nos marchés, du resserrement – ou plutôt de la disparition – du crédit et du raccourcissement des délais de paiement – fournisseurs dans un premier temps, ont mis l'ensemble de la société sous tension. Aujourd'hui,

la situation cash est beaucoup plus aisée, mais nous restons vigilants et travaillons l'optimisation de nos positions. »

Le 1<sup>er</sup> réseau européen  
d'experts du BFR  
et de la réduction de coûts



**BFR-TM**

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS



# Processus Purchase to Pay : les conditions d'une optimisation réussie

Par François Lacas, Responsable Marketing et Communication, ITESOFT - Catherine Bergaud Associée, Accompagnement Comptable et Financier, MAZARS et Yann Guyomard, Senior Manager, Consulting, MAZARS.

*Les achats, la comptabilité fournisseurs et la gestion du cash sont trois processus intimement liés dont les objectifs ont évolué au cours des ans.*

A ce jour, en matière d'achats, les entreprises recherchent de plus en plus à développer avec leurs fournisseurs des partenariats collaboratifs visant à renforcer leurs productivités respectives tout en limitant le risque de défaillance.

Pour la comptabilité fournisseurs, il s'agit de réduire les délais de traitement et de simplifier les processus.

Enfin, concernant la gestion du cash, il s'agit d'augmenter la compétitivité et la résilience des entreprises en partageant les risques et les opportunités avec les fournisseurs.

Ces évolutions sont d'autant plus importantes que la part achetée des entreprises n'a cessé d'augmenter. Deux mouvements de fond compensatoires ont été observés sur les marchés fournisseurs :

- la massification des achats pouvant augmenter l'impact du risque de défaillance en raison de la diminution du nombre de fournisseur ;
- le développement de programmes collaboratifs permettant de mieux gérer la relation avec les fournisseurs et d'améliorer les prévisions d'activité.

La dématérialisation du processus d'achat au règlement, dit aussi « Purchase to Pay », est aujourd'hui mature sur le traitement des commandes d'achat, de la réception des commandes et du traitement des factures entrantes.

En parallèle d'autres formes de dématérialisation sont apparues en amont avec la nécessité d'une gestion optimisée des achats et en aval avec le financement des fournisseurs.

L'extension progressive de la dématérialisation aux achats et aux règlements permet aux entreprises d'entrer dans l'ère de la Supply Chain Finance. Cela est facilité par les

systèmes désormais matures qui sont mis à la disposition des entreprises.

Ainsi la dématérialisation permettra in fine aux entreprises d'optimiser l'ensemble du cycle opérationnel, d'améliorer la prévisibilité des cycles budgétaires, et de faciliter la gestion du cash.

Les retours d'expérience des acteurs les plus avancés en matière de Supply Chain Finance démontrent que le prochain enjeu de la dématérialisation sera d'offrir aux entreprises la possibilité d'optimiser leur balance entre amélioration de l'EBITDA et sécurisation de leur chiffre d'affaires.

## Quelles sont les pratiques actuelles en matière de dématérialisation dans les Directions Financières ?

Le 4ème baromètre Dématérialisation - Finance\* permet chaque année d'apporter des éléments d'analyse comparative de l'évolution des pratiques.

Les processus achats et comptabilité fournisseurs sont jugés peu ou moyennement efficaces par les deux tiers des répondants.

Cependant, l'augmentation des répondants satisfaits par rapport aux précédentes années, donne à penser que l'optimisation des processus est en train de se mettre en œuvre.

La réduction des délais et des coûts de traitement sont les objectifs prioritaires justifiant la mise en œuvre de technologies de dématérialisation de documents.

Il est à noter que 2012 marque une inversion des priorités précédemment constatées lors des éditions 2009 / 2010 / 2011 : la maîtrise des délais et donc de leur processus complet devient plus cruciale pour les entreprises que la réduction des coûts brute.

Les deux leviers utilisés pour réduire les coûts de traitement sont :

- le rapprochement des données commandes-factures-réceptions ;
- la création et la validation des demandes d'achats et émissions de commandes. C'est donc l'intégralité du processus P2P qui est

concerné.

Le baromètre montre que la part de répondants se déclarant satisfaits de l'efficacité de leurs processus achats et comptabilité fournisseurs est supérieure au sein de la population dont l'entreprise compte au moins un outil de dématérialisation.

Aujourd'hui, 6 répondants sur 10 optent pour une exploitation internalisée pure ou partielle, privilégiant ainsi la maîtrise et l'évolutivité des processus. Par rapport aux précédents résultats, l'externalisation est en recul, bien que cette solution permette à l'entreprise de se concentrer intégralement sur son cœur de métier.

Les entreprises combinent en moyenne deux à trois technologies de dématérialisation. En effet, la combinaison de technologies est perçue comme le moyen le plus rapide pour traiter l'intégralité du flux entrant.

Enfin, le baromètre permet de constater, quelle que soit la taille de l'entreprise, une hétérogénéité croissante des systèmes d'information. Une certaine agilité sera donc nécessaire pour réaliser les gains de productivité attendus.

## Quel mode organisationnel pour maximiser la performance du processus Achats Fournisseurs ?

Nous pouvons distinguer trois modes organisationnels pour maximiser la performance du processus financier :

- le Business Process Reengineering (BPR), qui est une démarche interne visant l'optimisation des procédures et des modes opératoires ;
- le Centre de Services Partagés (CSP), qui vise à mutualiser certains process sur une plate-forme de production interne ;
- l'externalisation, qui revient à confier le process ou la fonction à un prestataire dont le niveau d'engagement est contractualisé au sein du Service Level Agreement (SLA).

Le choix entre ces concepts varie



généralement en fonction du niveau d'ambition de l'entreprise et des gains de productivité attendus ; il convient alors de mettre au point des solutions sur mesure qui varient en fonction des ambitions, des besoins et des organisations. Une formule mixte peut s'avérer être la plus pertinente. L'agilité, l'interopérabilité, la réversibilité sont des éléments clés d'un modèle cible optimal.

Huit facteurs clés ont été identifiés pour permettre le succès d'un projet d'optimisation :

- l'appui de la Direction Générale ;
- une ambition claire ;
- une juste mesure de la capacité d'investissement ;
- la prise en compte de l'aspect ressources humaines du projet et des données sociales, en particulier en cas de mise en place d'un CSP ou en cas d'externalisation ;
- un travail de communication sur le projet ;
- la mise en place d'un système capable de s'adapter aux évolutions de la réglementation ;
- un pilotage fin des prestataires (externes ou internes) via la mesure de leur performance.

Une certaine agilité sera donc nécessaire pour réaliser les gains de productivité attendus. Sans oublier une exploitation optimale des technologies disponibles sur le marché, véritables facteurs-clés de succès.

#### **La dématérialisation et l'automatisation des documents : facteur d'agilité**

L'intégration des technologies de dématérialisation des documents et d'automatisation des documents dans un processus P2P passe d'abord par la partie achats, via l'intégration de workflow (de création de demande d'achat, de validation de commandes d'achat, de gestion des réceptions, etc.).

Le traitement de la facture fournisseurs est optimisé à travers la dématérialisation du document.



## Processus Purchase to Pay : les conditions d'une optimisation réussie

Sa lecture, son contrôle et son rapprochement sont également automatisés. La validation, la comptabilisation et la présentation au paiement sont aussi dématérialisés et automatisés par le biais de workflow au sein desquels la facture électronique circule. L'ensemble du processus sera supervisé en temps réel par des logiciels permettant un reporting précis.

Au-delà de ces fonctions de base, l'agilité des solutions de dématérialisation est une nécessité qui répond à différents enjeux actuels des entreprises:

- l'augmentation de leurs besoins en connectivité ;
- la nécessité de pouvoir mettre en oeuvre des changements organisationnels rapides et réversibles ;
- l'accélération de leurs réflexions en matière d'optimisation des systèmes d'information appliqués aux processus métiers ;
- et enfin, la coexistence au sein des entreprises de multiples applicatifs hétérogènes.

Les solutions de dématérialisation qui ambitionnent de satisfaire à ces besoins croissants d'agilité doivent nécessairement intégrer :

- la mise à disposition de l'ensemble des fonctions interactives en mode web ;
- le développement d'applications smartphones et tablettes ;
- l'orchestration de processus basés sur un hub d'intégration agnostique aux systèmes d'information hétérogènes de l'entreprise (applicatif achats, plate-forme d'approvisionnement, applicatif comptable, applicatif de gestion des règlements, etc.)

### La dématérialisation et l'automatisation des documents : outils d'aide à la décision et au contrôle financier

Il est impératif de connaître à tout moment le statut d'un document, d'analyser la performance administrative comptable et de

produire des rapports métiers standardisés sur l'intégralité du processus P2P. Pour cela, encore faut-il savoir réconcilier les données issues d'applicatifs hétérogènes.

La dématérialisation de documents est, par nature, un outil transversal de gestion des données qui permet, notamment, de contrôler la bonne gestion des factures par les départements impliqués mais aussi de superviser l'ensemble du processus P2P.

Grâce à l'interopérabilité entre les systèmes d'information hétérogènes garantie par un hub d'intégration, la solution de dématérialisation de documents enrichie d'un module de supervision et de pilotage métier saura alors produire automatiquement des indicateurs de performance. Elle contribuera ainsi à l'analyse de la performance d'un CSP ou d'un prestataire BPO, à l'analyse financière, au contrôle de gestion, à la mesure de la performance de facturation des fournisseurs, etc.

### Piloter la performance du processus

Les Key Performance Indicators (KPI) permettent de mesurer le progrès vers l'atteinte d'un objectif organisationnel prédéfini. Pour que ces KPI soient intéressants, ils doivent être :

- adaptés ;
- pertinents ;
- simples ;
- quantifiables ;
- validés ;
- comparables sur une période suffisamment longue pour qu'il soit possible d'analyser leur évolution.

La mesure de la performance ne peut passer par la seule appréciation des gains réalisés. Il convient de tenir compte du niveau de service et du risque accepté, et de raisonner en termes de coûts complets (coûts directs, coûts indirects, coût du risque, coûts de non-qualité et coûts cachés).

Aujourd'hui, le coût de la fonction finance représente entre 1 et 2 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Les directions financières souhaitent ramener ce taux en dessous de 0,75 %, ce qui suppose notamment de travailler sur les outils de pilotage, et donc de procéder à :

- l'automatisation des indicateurs ;
- l'utilisation d'outils de reporting standardisés ;
- l'identification des KPI les plus pertinents.

Il convient de définir, pour chacun des KPI, l'objectif associé, et de mettre en place un système de recueil de données permettant de valoriser les KPI. C'est ainsi qu'il sera possible de piloter le process en fonction des résultats.

Auparavant, les entreprises utilisaient plutôt des indicateurs de production, tels que le nombre de factures et le délai de paiement. Aujourd'hui, les entreprises recourent davantage à des indicateurs qualitatifs (coût de la facture, nombre de litiges, etc.).

Désormais, il conviendra de réfléchir en termes d'indicateurs de performance (temps de traitement, écart entre la commande et la réception, temps de validation d'une facture, etc.). Toutefois, il est indispensable que les entreprises s'approprient les objectifs fixés.

\* La 4ème édition du baromètre, réalisé chaque année par l'AFDCC, l'APDC, CANON, la DFCG et ITESOFT, couvre le périmètre France et a été établi en 2012 sur la base d'un questionnaire adressé à 4 500 décideurs.



Assez de saisir  
vos **factures**  
et **chèques** ?

De manquer de  
visibilité sur vos  
processus ?

Dématérialisez,  
automatisez  
et sécurisez  
vos processus  
de comptabilité  
**fournisseurs et clients !**



**ITESOFT**

ITESOFT est éditeur de logiciels,  
n°1 français et leader mondial  
sur le marché de la  
dématérialisation des documents  
entrants et de l'automatisation  
des processus de gestion métier

**ORACLE**

Validated Integration

Oracle E-Business  
Suite

**SAP** Certified  
Integration with SAP Applications

[www.itesoft.fr](http://www.itesoft.fr)

# La France en récession !!!

## Une non surprise ?

### La récession, une affaire entendue et attendue

*C'est malheureusement l'histoire d'une chronique maintes fois annoncée ; la France entre en récession. La Banque de France a annoncé, le 9 novembre, que le PIB devrait reculer de 0,1 % au 3ème et au 4ème trimestres. Depuis le début de l'année, la France était sur la corde raide avec une croissance nulle au 1er et au 2ème trimestres. La France qui jusqu'à maintenant flirtait avec la récession y entre de plain pieds.*

Du fait du contexte européen et des plans de réduction des déficits mis en œuvre, la France ne pouvait guère espérer renouer avec la croissance en cette fin d'année.

Plusieurs de ces grands partenaires sont en récession déjà depuis plusieurs trimestres comme l'Espagne et l'Italie ce qui pèse sur les exportations. L'Italie devrait enregistrer une diminution de son PIB de 2,3 % et l'Espagne de 1,4 %. Le Royaume-Uni, autre grand client de la France est en récession (-0,3 %). Même l'Allemagne commence à être impacté avec un taux de croissance qui ne devrait pas excéder 0,4 % cette année.

L'autre grand facteur de contraction du PIB est la dégradation du pouvoir d'achat des Français. Les mesures Fillon annoncées en 2010 aboutissaient à une augmentation des prélèvements d'une dizaine de milliards d'euros auxquels il faut ajouter les mesures prises cet été par le nouveau Gouvernement et par celles en cours d'adoption dans le cadre du PLF et du PLFSS 2013. Une

trentaine de milliards d'euros seront ainsi ponctionnés.

L'augmentation rapide du chômage depuis le début de l'année, conséquence du ralentissement l'autoalimenté.

#### Quelles conséquences ?

Le taux de croissance de 2012 avait été revu à la baisse à 0,3 % contre 1,2 % initialement revu dans un premier temps à 0,8 %. Il pourrait être encore plus faible avec à la clef moins de rentrées fiscales.

L'acquis de croissance pour 2013 sera nul voire négatif rendant très improbable l'atteinte de l'objectif de 0,8 % du Gouvernement. Le manque à gagner fiscal devrait tourner autour de 5 à 6 milliards d'euros.

#### Les incertitudes américaines

L'année 2013 dépendra de la politique économique et budgétaire américaine. Logiquement, un important plan de réduction du déficit fédéral doit s'appliquer avec une remise en cause de nombreux avantages fiscaux et la réduction des dépenses. Une loi a été votée en 2010 pour graver dans le marbre l'objectif de réduction du déficit de 1 200 milliards de dollars sur 10 ans, à partir de 2013. Le déficit budgétaire est de 1326 milliards de dollars. Une commission spéciale, réunissant démocrates et républicains, est chargée d'établir ce plan de réduction. Pour 2013, il pourrait porter sur 300 milliards de dollars.

Le Congrès devra également dans les prochaines semaines réétudier le relèvement du plafond de dettes fixé

à 16 394 milliards de dollars. La dette américaine est de 16 190 milliards de dollars à fin octobre soit 100 % du PIB.

La mise en œuvre du plan de réduction pourrait avoir raison de la croissance américaine qui devrait être de 2,2 % en 2012 même si cette croissance repose sur des bases relativement saines (compétitivité retrouvée par maîtrise salariale et réduction de la facture énergétique).

Les Etats-Unis étant avec l'Union européenne, le principal centre de consommation, l'économie mondiale aurait du mal à résister à leur entrée en récession. C'est pourquoi il y a un relatif consensus sur le fait que l'assainissement des comptes publics américains soit étalé.

Il n'en demeure pas moins que la zone euro ne pourra pas bénéficier de la croissance américaine pour compenser la faiblesse de son activité intérieure.

#### 2013, les tensions sociales remplaceront-elles les tensions économiques ?

La Grèce pourrait sortir du trou noir dans lequel elle est plongée depuis plus de cinq ans. Le PIB pourrait renouer avec la croissance en 2014 avec 0,6 %. Depuis le début de la crise, le PIB pourrait être amputé de plus de 15 %. Le chômage continuera à concerner le quart de la population active et l'endettement public devrait se situer à 180 % du PIB. Les tensions avec l'Union européenne restent vives.

L'Espagne devrait rester en



récession en 2013 avec toujours un fort chômage. En revanche, la compétitivité de son économie s'améliore avec une reprise des exportations. Même si l'Italie sera toujours en récession, il est attendu une amélioration en fin d'année prochaine.

Compte tenu du niveau sans précédent ou presque du chômage et des mesures de réduction des dépenses publiques, des tensions sociales pourraient s'accroître l'année prochaine.

### **L'Europe attendra les élections allemandes de l'automne 2013**

Les élections allemandes marqueront l'année 2013. Il est évident qu'Angela Merkel pour ne pas hypothéquer ses chances de réélection devra maintenir un discours orthodoxe sur les finances publiques et sur les engagements de l'Allemagne à l'égard de ces partenaires.

Philippe Crevel, Economiste



# Taxation des plus-values de cession d'entreprise

Par Eglantine Lioret & Pierre Appremont, Associés chez Wragge & Co

*Face au projet d'alourdissement de la taxation des plus-values de cession d'entreprise, les dirigeants réfléchissent à des stratégies pour réduire l'addition.*

Ces stratégies sont de trois sortes. Pour être taxés à un niveau proche de ce qui est pratiqué au sein de l'Union Européenne, les entrepreneurs pourraient opter pour différentes options : (i) quitter la France, (ii) rester tout en distribuant davantage de dividendes, ou (iii) rester en France et créer une holding...

La taxation actuelle française - 34,5 % - est légèrement plus élevée, en moyenne, que les taux constatés chez nos voisins européens : 30 % maximum en Allemagne ; 28 % maximum en Grande-Bretagne avec toutefois la possibilité, via un régime dérogatoire, d'être totalement exonéré ; 25 % aux Pays-Bas et 19 % en Pologne. L'alourdissement de la fiscalité française, envisagée par les pouvoirs publics, à un taux maximum avoisinant les 62 % (puisque la plus-value serait intégrée au revenu imposable au barème progressif (1) rendrait donc notre pays « superchampion » du secteur, avec un taux d'imposition des plus-values de cession d'entreprise deux fois plus élevé qu'autour de nous.

D'ores-et-déjà, on assiste à un gel des transactions sur le marché de la vente d'entreprises qui n'était déjà pas très dynamique, et ce, au moins pour les trois mois à venir. L'épée de Damoclès pesant sur les plus-values réalisées cette année décourage les dirigeants et investisseurs, et l'attentisme est de rigueur. Cette absence de visibilité et, en règle générale, l'insécurité juridique induite par les modifications permanentes des règles fiscales sont du plus mauvais effet sur l'économie. Même si, in fine, un régime de faveur est mis en place pour certains vendeurs (cf. ci-après), on voit bien que la définition des bénéficiaires est difficile à établir ; ce qui est toujours le cas quand on souhaite cataloguer les « bons » et les « méchants », en l'espèce en parlant d'investisseurs qui, tous, financent les entreprises à

leurs risques.

En tout état de cause les dirigeants refusant de passer à ce taux d'imposition estimé prohibitif, auraient plusieurs options pour réduire l'addition fiscale.

## Première option : créer son entreprise à l'étranger ou délocaliser son outil de travail actuel

C'est actuellement l'option la plus médiatisée. Les créateurs d'entreprise pourraient décider, pour l'avenir, d'aller créer leurs entreprises hors de nos frontières ou même, de délocaliser leurs sociétés hexagonales. Rien de plus simple avec la liberté d'établissement qui prévaut sur le territoire de l'Union Européenne. Cependant, si cette voie est possible, d'une part elle est lourde de conséquences pour l'organisation professionnelle et familiale des personnes concernées et d'autre part l'exit tax applicable à la plus-value latente existant au jour du départ hors de France incite à un transfert le plus précoce possible.

Mais les dirigeants qui souhaiteraient demeurer sur le territoire national ont d'autres possibilités. Ceux-ci vont tout mettre en oeuvre pour trouver des solutions qui permettent de réduire leur taux d'imposition.

Et dans cette hypothèse, il existe au moins deux voies.

## Deuxième option : distribuer plus de dividendes

Parallèlement au projet d'augmentation de la taxe sur les plus-values, les dividendes eux, pourraient continuer de bénéficier d'un abattement de 40 % tout en étant soumis au barème progressif de l'IR (2). Or cette différence d'imposition n'est pas cohérente, à tout le moins à hauteur de la valeur de la société correspondant à ses résultats mis en réserve, qui ont déjà subi l'impôt sur les sociétés (3) et participé à la valeur de la société, et donc à la plus-value. Il en découlera un changement de fonctionnement des entreprises, dans le domaine de la gestion de leurs bénéfices. L'idée de privilégier, à l'avenir, la distribution de dividendes

au détriment de la capitalisation des fonds propres va logiquement faire son chemin, avec les risques que ce déséquilibre implique : des capitaux propres réduits au minimum ne sécurisent pas l'entreprise.

## Troisième option : créer une holding

La création d'une holding peut permettre de diminuer l'addition fiscale puisqu'une vente réalisée par cette structure (au moins deux ans après l'achat de la société) donne lieu à une imposition à l'IS de 34 % calculée sur seulement 10 % de la plus-value. Résultat : l'interposition d'une société holding permet d'économiser 90 % d'impôt, mais le produit de la cession reste dans une société.

L'impôt peut même être plus faible dans l'hypothèse de la création d'une holding alors que la société avait d'ores et déjà une valeur significative. En effet, si la holding est constituée par voie d'apport de titres de la société à une holding nouvellement créée, la plus-value constatée lors de cet apport bénéficiera d'un sursis d'imposition et réduira d'autant la plus-value de cession ultérieure des titres.

Ce mécanisme dit de « l'apport-cession » (lorsque l'apport est réalisé à une date proche de la vente, permettant une non-imposition d'une part très importante de la plus-value) est bien évidemment regardé de près par l'Administration fiscale, qui peut y voir un abus de droit. L'opération est pourtant valide si les produits de la vente sont largement et assez rapidement réinvestis dans des activités économiques. Une obligation de réemploi en quelque sorte !

1. Les plus-values étant par nature exceptionnelles, elles s'ajoutent aux autres revenus courants et sont de fait soumises au taux marginal.
2. Soit un taux global d'imposition du résultat de 60 % environ :
  - Bénéfice : 100
  - IS : 34
  - Bénéfice net : 66
  - IR : 25 (66-40 % x 62 %)
  - Net : 41
  - Sans abattement, le taux serait de 75 % environ.
3. IS.

# Comment faire pour se motiver et motiver ses équipes durant les périodes de crise ?

Par Eric Scavinner, Directeur de cabinet Neocoach

*La crise, tout le monde en parle ! Ce qui la rend plus proche, plus plausible et ... plus certaine ! Cette dimension émotionnelle la rend redoutable : elle brouille les cartes et les esprits.*

Perte de repères, indécision, peur, incertitude, c'est un voile opaque qui surgit devant l'entreprise, l'empêchant de se projeter. Dès lors, le mal qui guette le dirigeant, n'est-ce pas l'immobilisme, l'attentisme et ses corollaires : perte de confiance, défiance, doute, remise en cause, absentéisme ? Mettre l'entreprise en mouvement, créer une dynamique est donc impératif.

## Une seule réaction, l'action !

Et le dirigeant veut faire face. Il s'affaire, veut tout faire. Cette hyperactivité, pense-t-il, aura un effet d'entraînement. Il doit montrer l'exemple. Mais rien ne se passe. Plus il s'agite moins il s'explique. Il n'en a pas le temps, il s'est investi d'une mission envers et contre tout et tous. Seulement, la motivation ne se crée pas, tout au plus peut-on créer les conditions propices au développement de celle-ci.

## Que faire alors ? Entraîner ses équipes à se projeter dans 2 scénarii

1. A quoi ressemblerait l'entreprise la moins préparée à la crise ?

L'objectif est de faire prendre conscience à l'équipe que sa société détient des atouts parfois uniques pour surmonter la crise.

Pour cela, l'équipe doit imaginer une entreprise du marché qui serait la moins bien préparée à la crise. Où est-elle située, quand a-t-elle été créée, quels sont ses taille, clientèle, positionnement, ... ? L'équipe identifie les faiblesses qu'il leur faut absolument combattre. Elle mesure l'écart existant entre une véritable situation critique et la sienne et identifie sa marge de confort, de sécurité. Par

là même, toute l'équipe renforce sa cohésion en retraçant le chemin parcouru et, surtout, garde confiance dans sa capacité à résister.

2. A quoi ressemblerait l'entreprise la mieux préparée à la crise ?

Cette fois, l'objectif est de réfléchir à ce qu'un concurrent ferait pour améliorer ses positions. L'équipe va se mobiliser contre l'ennemi clairement identifié, lui « déclarer la guerre ». Les freins historiques sautent. Il n'y a plus de verrous psychologiques bridant la créativité car c'est du concurrent qu'il s'agit. Souvent, les sceptiques sont les plus prolixes : leur souci de justifier leur pessimisme les amène à trouver nombre de menaces concurrentielles constituant autant d'opportunités. Là encore, l'équipe en sort plus forte car c'est dans l'adversité que les liens se resserrent.

Au travers de ces deux exercices, la crise est toujours présente mais la façon de la percevoir a changé. La confiance retrouvée permet à tous de s'ancrer dans le présent pour agir. Pas sous les traits évanescents, vaporeux, insaisissables de la crise mais sous ceux, matérialisés, d'un concurrent bien identifié.

## De l'immobilisme vers le mouvement et la communication

Réflexion sur le positionnement stratégique, refonte de la gamme de produits ou de services, ... en quoi ces projets à 3 ans vont-ils aider l'entreprise à créer une dynamique dès maintenant ? Il importe, pour le dirigeant, de faire le tri dans les projets en cours, d'en temporiser certains et de dégager des ressources pour les nouveaux.

## Le faire, c'est bien. Le faire savoir c'est mieux

Chaque avancée, chaque succès doit être soigneusement mesuré et partagé au sein de l'entreprise. L'essentiel est d'entretenir une dynamique positive, de créer une saine émulation, de

susciter la motivation, d'encourager la poursuite du travail.

## Aller plus loin : la posture du jardinier

Ne pas connaître le temps qu'il fera, n'empêche pas le jardinier de préparer sa terre. Même en temps de crise, l'entreprise doit consacrer du temps à l'amélioration de son organisation, l'évolution de ses process, la renégociation de ses conditions d'achat, ... En peaufinant ses rouages, l'entreprise rebondira plus efficacement en sortie de crise.

## Aller plus loin : les opportunités

La dynamique retrouvée peut être entretenue car toute crise recèle ses opportunités :

- Quelles sont les cibles qui, en temps de crise, auront encore plus besoin des produits et services de l'entreprise ? Tels les prestataires de conférences téléphoniques surfant sur la hausse du carburant.
- L'offre pourrait-elle être transposée à un autre secteur d'activité ? Tel cet éditeur de logiciels de traitement d'appels d'urgence déclinant son offre aux industriels à activité critique.
- Quelle extension de mon offre pourrait intéresser mes clients existants ? Telle cette entreprise de nettoyage prenant en charge des travaux d'entretien.

Cette approche, tout en focalisant positivement les équipes, peut déboucher sur de véritables pépites de business et permettre, lors de la reprise, de rebondir plus vite et plus fort que ses concurrents.

De même qu'un bateau qui n'a pas d'allure, dérive et voit mal les récifs se rapprocher, l'entreprise en période de crise doit conserver du mouvement. La crise n'est pas l'affaire du seul patron, mais de toute l'entreprise. En sortir est l'affaire de tous.

# Cash for growth - Working Capital



## Working Capital efficiency enables growth without additional funding requirements

Between 2007 and 2011, European companies that were most efficient at managing their working capital got better, those that were least efficient got worse. The 'most efficient' performers were able to fund their own growth and release cash, whereas the 'least efficient' performers had to find additional capital to fund their growth. The difference between these two groups was, on average per company over £300m. European companies currently in the 'least efficient' category have a combined potential improvement opportunity of £400 billion (or 30% of sales), if they were to match the performance of the 'most efficient' companies.

## The 'working capital performance gap' has widened across Europe

Based on recent research the map above shows the gap in working capital performance between the 'most efficient' and 'least efficient' performers in absolute value terms (£m) between 2007 to 2011. To illustrate, in the UK the 'most

efficient' performers have reduced their working capital equating to an average reduction of £140m per company, whereas the 'least efficient' performers increased their working capital equating to an increase of £56m on average per company, creating a 'performance gap' of £196m.

For more information on our working capital advisory team and a recorded video interview with the authors of this study please use the following link: [www.pwc.co.uk/workingcapital](http://www.pwc.co.uk/workingcapital)

## Good performers were able to fund their own growth and release cash, whilst the poor performers had to find additional capital to fund their growth

- Basis of our analysis was the 2007 to 2011 performance of the 4000 largest European companies, where we focussed on working capital performance as a percentage of sales and classified top performers as the upper quartile (i.e. top 25%), and the bottom performers as the lowest 25% of the population.
- We found that 'most efficient performers' across Europe (the top quartile) improved their Wor-

king Capital both in relative and absolute terms – they have reduced their working capital by on average £91m, and this despite growing their sales by 40%.

- In contrast, the 'least efficient performers' across Europe (the lower quartile) increased their working capital both in absolute and relative terms, which meant an increase of 226m on average per company.
- The results are consistent across Europe to a varying degree - the 'gap' amounts to £317m on average by company across Europe, with the lowest gap in central Europe (£47m), and the largest in Spain & Portugal (£613m).
- This basically means that the good performers were able to fund their own growth and release cash, whilst the bad performers had to find additional capital to fund their growth.

## Least efficient performers could generate up to £400bn of cash by improving their working capital management

Assuming the recession will eventually end, working capital performance is going to be crucial for companies wishing to fund their own growth.

- Depending on the individual company working capital structure, the capital requirement in a growth period can, if managed poorly, grow faster than the sales growth. As an example, a company who is does not focus on obtaining timely settlement of outstanding invoices, will see their receivables outgrow sales in percentage terms.
- If all European companies currently in the 'least efficient performers' category would improve and achieve the same level as the 'most efficient performers', they could generate £400 billion of cash in total across Europe (equivalent to 30% of sales). For a breakdown of this improvement opportunity see table above.
- Even though there are significant improvement opportunities



across all areas of Europe, the range of potential improvements is wide and ranges from 22% (UK & Ireland) to 40% (other southern Europe). It is not too surprising to see that northern European countries are at the lower spectrum of the improvement range, as traditionally working capital requirements are lower in these countries, predominantly driven by local business culture and different locally accepted payment terms.

### Working capital levers for success

**Although there is no 'silver bullet' to achieve good working capital performance, there are four key levers for success**

- Commercial terms – High performing companies understand all terms in place, and match these terms with the size and nature of the contract. Often, there are established "preferred term" agreements in place which are based on specifically developed models and internal and external best practices.
- Process optimisation – Leading players understand each individual working capital process, and have tested and evaluated these

through challenging the individual process steps with balancing the trade off between cash, cost and service.

- Compliance and monitoring – The most successful companies are measuring compliance to terms, processes, policies & procedures (for example on payment terms compliance is monitored through data analysis, with consequent root cause analysis to understand the key drivers for non-compliance). Consequently, the required changes to ensure compliance are analysed and valued by their potential cash impact. Working capital is monitored in detail via a key set of relevant operational and management KPIs.
- Cash culture & management – Cash is at the heart of high performing businesses, with top management sponsorship, clear accountability and responsibility for Working Capital performance and management. Also, cash forms an important part of performance measurement and incentives.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining

specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2012 PricewaterhouseCoopers LLP

## Working capital performance comparison between 'least' and 'most' efficient performers

	Looking back 2007 - 2011			Looking Forward	
	Good performers	Bad performers	Gap good vs. bad	What could the 'bad performers' generate if they would move to 'good performers' level?	
	Average Working Capital change (£m)	Average Working Capital change (£m)	Difference between 'good' and 'bad' (£m)	Total (£m)	Average per company (£m)
BeNeLux	(61)	312	373	25,443	748
Central Europe <sup>1</sup>	34	81	47	2,682	117
France	121	545	424	59,752	1,245
Germany, Switzerland, Austria	(4)	457	461	105,855	1,163
Italy	(335)	251	586	10,023	436
Nordics	71	333	262	28,062	520
Other southern Europe <sup>2</sup>	(46)	103	149	9,265	201
Russia, Ukraine	(1)	327	328	21,472	438
Spain, Portugal	(124)	489	613	12,594	630
UK, Ireland	(140)	56	196	125,282	248
<b>Total (Europe)</b>	<b>(91)</b>	<b>228</b>	<b>317</b>	<b>400,429</b>	<b>615</b>

<sup>1</sup> Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia

<sup>2</sup> Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Greece, Macedonia, Montenegro, Slovenia, Turkey

# 12 Ways to Improve A/R Working Capital, Today



Accounts Receivable performance has been deteriorating for two-thirds of the largest companies in America. Over the last two years alone, the time it takes to convert an invoice into cash, as measured by Days Sales Outstanding (DSO), is up by an average of 10%. Each day your cash is unnecessarily tied up in receivables processes, your liquidity is constrained and that is costing you potentially millions of dollars a year.

Industry experts like Ernst & Young, Aberdeen and the Hackett Group all agree there is tremendous opportunity today for companies to free-up additional liquidity from their internal working capital and Accounts Receivable is typically the #1 source. But how do you implement changes that are effective, compliant and sustainable?

Two of the largest problems prohibiting access to receivables liquidity are incompatible ERP systems and informal, manual processes managed

on spreadsheets and disconnected databases. Without the ability to generate an accurate and timely roll-up of all this disparate departmental data, it is very difficult to even see where the receivables problems are, let alone fix them.

If you are like most companies, your receivables are somewhere around 10% of your sales revenue. For others, receivables can easily exceed 25% of sales revenue which can lead to significant liquidity problems. The key is finding methods and tools to help you improve invoice-to-cash cycle times.

Here are twelve practical ways to help improve invoice-to-cash processes that will increase available working capital and your company's overall liquidity:

1. **A/R Accuracy** : Knowing how much you have in outstanding receivables seems like such a simple concept. But, when you add in all the complexities surrounding deductions, disputes, short-pays, broken promises, parent-child hierarchies, second and third party billings, progress payments, billable versus non-billable and complex payment terms...you have a lot to deal with, without much informational help.

Add to this fact, the complexity of having multiple accounting systems located in multiple cities, having multiple collector/resolvers calling on the same account because they buy from each of your multiple business units internationally...knowing exactly how much A/R is collectable today, in 30 days and in 60 days takes too much time manually.

What is needed is a consolidated and actionable view to A/R within one information system. Typically the system of record or ERP system does not provide this capability due to design constraints and the complexity and expense to customize it. An intermediary system that is specifically designed to aggregate AR information across multiple and disparate sources will provide the critical workbench and toolsets to the teams responsible for converting cash, resolving disputes, assigning and rating risk credit, tasking daily activity and delivering working capital results.

2. **Be A/R Proactive** : When it comes to A/R optimization, pro-activity is the key. You need to be contacting customers well before term and with multiple touches/reminders, in order to assure you receive payment at or very near term...and through this whole process, you need to working at uncovering future disputes and deductions. Remember the age old adage "An ounce of prevention, is worth a pound of cure". Well, when it comes to A/R Working Capital: A Day of Prevention is worth six to eight weeks of dispute resolution. Avoiding post-term disputes by communicating with your customers prior to term date will give you a 30-40:1 advantage and you need to be exploiting this every day.

With available Cloud Technology you can cost effectively prevent many transaction and process problems by proactively communicating expectations, risks and meaningful business intelligence across the organization to help facilitate fulfillment and cash collection efforts. Make sure everybody (sales, service, finance, accounting, marketing) knows the latest

conditions of the client base relative to their changing payment patterns. Focusing on proactive collections and communications will help you avoid DSO/DTP/DPD/DDO deterioration.

3. A/R Touches : One of the most important aspects of converting A/R working capital is the ability to increase your A/R "Touches". Most clients we talk to are touching only 40% to 50% of the receivables base each 30 day cycle. This is typically a factor of resource availability. There are only so many hours in a day and only so much headcount you can cost effectively apply to an order to cash process. However, if you are not touching each and every receivables customer every 30 day cycle with a scalable, systematic and proactive workflow, you cannot assure that processes are streamlined and optimized.

4. A/R Metrics : Can you easily determine DSO, DTP, DPD and DDO are for each individual account and the entire customer entity, which may include multiple children, grandchildren or agencies involved in placing orders and holding outstanding balances with you? These calculations need to be accurate and complete for each of your business units, sales regions, and product divisions.

The information also needs to be accessible in seconds by your collection teams while interacting with the payables departments of your customers to maximize contact effectiveness and deliver more first-call-resolutions. Your system also needs to be guiding collectors and resolvers to initiate timely actions based on performance metrics for the whole

client company. Every missing piece of the equation will reduce your effectiveness in assigning tasks, executing workflow and tracking group and individual productivity; impeding the release of working capital.

5. Payment Behavior : It is very important to keep track of customer payment behavior. Not only do these reflect your ability to convert cash more efficiently, they reflect your risk levels with those customers, which increases proportionally to the delays and increased debt exposure. Events such as Broken Promises and Material Deductions should literally send up electronic red flags in your system and trigger automated workflow with appropriate escalations and required sign-off.

This action needs to be automated and trackable with SLA's (service level agreements) with the internal constituents in your and other departments within your company. Set your automated tracking to watch for delays of any kind and keep flagging accounts whose patterns are deteriorating. Call the customers and ask them about it-armed with the facts Try and find a partnering solution that meets both of your needs.

6. Deductions & Disputes : Are deductions and disputes increasing in absolute terms and as a percentage of your overall receivables? It's important to understand the root-causes driving the deductions to improve process quality and prevent revenue leakages well as to be able to systematically workflow and measure dispute resolution cycles for every dispute type. As we discussed, you can prevent many deductions that occur

post-term, by catching them pre-term with a proactive outreach to the customer.

Knowing what is causing deductions is key to avoiding these same deductions in the future. This information will provide meaningful guidance to finance and other departments such as sales, services, marketing and product development and help them employ up-stream measures to prevent many deductions and their costly ripple effect on working capital. (I encourage you to read Gary Lynam's paper: Seven Best Practices for Effective Deductions Management)

7. 80/20 Rule is History : Don't get stuck with the "80/20 Rule" thinking. Change your paradigm to the new "100/100 Rule" for A/R management. It is typical to see companies focusing on the 20-30% of the customer base that generates the 70-80% of the revenue...but that still leaves a lot of customers (actually the majority in terms of number of accounts and transactions) that do not get touched each cycle. Employ automation and touch 100% of the receivables customers each month and get the most out of your A/R Working Capital. Leveraging A/R focused automation with dynamically segmented account treatments, intelligent tasking and workflow and process that is automatically generated so you are not having to do everything manually.

8. Crystal Clear Communications : During proactive communication with your customers, ask if the invoices were received, if they are clear and accurate, consistent with contract terms, reflect sales specials or promotions that they believe they should

## 12 Ways to Improve A/R Working Capital, Today

receive, that their three-way-matching requirements have been met and that the invoice has been approved to pay. If not, start identifying the problems that are preventing timely payments and record them in your system for future reporting and root-cause analytics.

Credit terms and discount entitlement are often the cause of delays and confusion. Often, credit terms get lost in the translation of general payment terms and what is on the books in the client's payables department and on the desk of the agent assigned to your account. Consider also that your client's A/P staff and resolvers may be experiencing staff turnover and you may have a new person to work with. Confirm and reconfirm they understand the credit terms, conditions and timing.

9. Don't Be DPO Fodder : Consider also that your clients may be trying to optimize their working capital by practicing DPO (days payable outstanding) optimization methodologies – which is a euphemism for slow-pay. Stay on top of changing payment trends and ahead of the payment curve by proactively communicating with your customers and becoming one of the exceptions to their DPO payment strategy.

10. Even if Revenue are Down : Even if your company is experiencing declining revenue cycles, you can still improve working capital and liquidity with good processes supported by good information systems that deliver actionable data on a timely and automated basis. In every business cycle you need to be working on improving the value and productivity of your resources, especially if business

is flat or declining, because that is where you can release more needed cash to your operations. Change your thinking about declining revenue and look for ways to empower your people with tools that help them improve available cash.

11. Bonuses Tied To Working Capital : There is a wise old adage that "People will not always do what you expect them to do, want them to do, or hope that they will do...but they will almost always do what you compensate them to do." This is absolutely true for sales people, because their words and actions bring in deals that lead to dollars that fuels the company.

A sharp and well oiled invoice-to-cash team is a tremendous asset for optimizing a company's available working capital, but it is amazing to see how few Credit & Collections teams are actually incented on improving key working capital metrics like DSO, DTP and DPD.

Find a way to incent your teams. Review historical averages and take a baseline of these cyclical key metrics. Set a goal and reward the individuals, teams and departments that literally save you money by freeing up critical working capital trapped in your current invoice-to-cash processes. Reward creativity and inspire exceptional contributions from others in the process – many companies are setting and exceeding working capital objectives; make sure your company is one of them.

12. You Need Good Information Systems : Most of the experts agree that the majority of accounts receivable issues are due to the fact that ERP

systems do not support highly efficient invoice-to-cash workflow, are very difficult to operate and even harder to alter/adapt to required business changes. As a result the invoice-to-cash methodology, workflows, reporting, productivity levels, team cooperation, interaction with sales, support of management objectives and ultimately the relationship with the receivables client, suffers and the conversion of receivables into operating cash suffers with it.

Follow as many of these recommendations as your tools and information systems will permit. Evaluate alternatives, and don't settle for the classic "We can't do that any time soon" from your technical support teams because your finance team, your stakeholders, your customers and you deserve better.

There are innovative and cost effective technologies available today specifically designed to improve your working capital metrics, your Accounts Receivable and your liquidity, not three years from now, but Today.

Bradley Palmer - VP Business Development - Akritiv Technologies

Bradley drives the Business Development, Channel Strategy and International functions at Akritiv. He is a veteran in Technology sales and marketing, and uniquely qualified in the domain of working capital optimization.

[www.akritiv.com](http://www.akritiv.com)



A black silhouette of a large tree with a thick trunk and a wide canopy. A hammock is strung across the branches. At the base of the tree, a small figure of an artist wearing a hat is sitting on a stool, painting on an easel. The background is white, and the foreground is a solid black horizontal band.

GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



[www.pierreleloup.fr](http://www.pierreleloup.fr)

# Interview Benoît Pirotte, Chef de produit SWIFTRef



*SWIFT a récemment réorganisé son offre en matière de données de référence pour les règlements internationaux. L'ensemble des répertoires forme désormais SWIFTRef, un référentiel unique, partagé et collaboratif qui a pour ambition de s'imposer comme la référence en la matière.*

**Qu'est-ce que SWIFTRef et à qui est-ce utile ?**

SWIFTRef est l'utilitaire mondial de données de référence pour les paiements développé par SWIFT. SWIFTRef offre une plate-forme unique sécurisée où les propriétaires des données, dont les banques nationales et centrales ainsi que les émetteurs de code, peuvent publier et gérer leurs données de référence afin que les utilisateurs puissent y trouver l'ensemble des données dont ils ont besoin (identifiants des banques nationales, tous les codes BIC des registres ISO, SSI – instructions de règlement des banques, informations SEPA des banques, etc.)

L'utilitaire SWIFTRef permet d'identifier efficacement les contreparties grâce à des répertoires modernisés proposant des données

complètes et qualitatives incluses dans des bases de données relationnelles flexibles. L'information est disponible beaucoup plus rapidement grâce aux technologies web et Cloud, et permet ainsi aux entreprises et aux institutions financières d'économiser le temps et l'argent attribués à la recherche, le traitement et la réconciliation des données.

**Quels sont les moyens d'accéder aux données des répertoires SWIFTRef ?**

Les répertoires proposés par SWIFTRef sont accessibles en plusieurs formats pour répondre aux besoins de chaque utilisateur :

- Accès en ligne (outils de requête disponibles en ligne)
- Achat de fichier plat
  - téléchargeables au format txt sur la plateforme de téléchargement SWIFTRef
  - au format xml ou txt, grâce à l'outil de téléchargement automatisé
  - au format txt délivré par SWIFTNet FileAct
- Via les services web APIs, permettant à vos applications d'extraire des données individuelles ou de procéder à la validation de données sans avoir besoin de télécharger et stocker les données chez vous
- Via xml-datafeeds. Une interface Machine-to-machine utilisant HTTPS, qui fonctionne en mode "pull". Ce service fournit des mises à jour quotidiennes de nos données au format xml.

**Quel rôle joue SWIFTRef en particulier dans la migration des flux de paiement nationaux (virements et prélèvements) vers le standard européen SEPA ?**

30 % des paiements non-STP (straight-

through-processing) sont causés par de mauvaises données de référence. En ajoutant cela au coût des interventions manuelles destinées à corriger les informations d'un paiement (20 et 40 euros par incident), le secteur des services financiers pourrait ainsi perdre plusieurs milliards d'euros par an. L'introduction de nouveaux types de paiement comme le SEPA ne fait qu'augmenter la complexité du système et met en évidence la nécessité de disposer de données de références de haute qualité. SWIFTRef joue un rôle de facilitateur puisqu'il offre à ses utilisateurs une solution tout-en-un permettant d'améliorer le traitement direct des paiements, de garantir la conformité avec le SEPA et de réduire le coût total de possession tout en contrôlant le risque opérationnel. Valider et maintenir à jour les données de référence de paiements nécessaires des fournisseurs, clients et institutions financières est souvent un véritable cauchemar pour les entreprises.

L'offre Corporate de SWIFTRef leur permet de procéder à de nombreuses actions à partir d'une seule solution :

- Identification et validation BIC
- Recherche de Code national de compensation
- Validation IBAN et allocation de BIC à partir d'un IBAN
- Recherche & validation des instructions de règlement des banques
- Liste des banques atteignables dans SEPA et routes de paiements.

**Le 1er février 2014 la fourniture du BIC ne sera plus obligatoire pour les paiements nationaux (2016 pour les paiements transfrontaliers). Quelle est l'utilité de l'annuaire BIC passés ces délais ?**

Le besoin de répertoires sera encore



# swiftref

The global reference data utility

plus important car le fournisseur du service de paiement devra lui-même remplir le BIC à partir de l'IBAN au lieu d'en faire la demande comme auparavant. Pour leur faciliter la tâche, SWIFT propose IBAN Plus : la solution la plus efficace et la plus économique du secteur pour des instructions de paiement IBAN précises et complètes (plus d'infos sur : [www.swift.com/swiftref](http://www.swift.com/swiftref)). A noter que le service est accessible par de nombreux accès notamment sur le web via la plateforme Bankers World Online.

## La notion d' " atteignabilité " ou reachability est-elle toujours importante aujourd'hui pour l'émetteur d'un ordre de paiement ?

Cette notion est bien évidemment importante car le type de message envoyé dépend de l'accessibilité de la banque bénéficiaire. En fonction de son accessibilité directe ou indirecte, il faudra choisir la meilleure méthode d'acheminement et peut-être passer par les banques intermédiaires. La solution SEPA Plus de SWIFT regroupe en un seul service toutes les données d'acheminement nécessaires pour procéder aux paiements SEPA y compris la route d'acheminement recommandée lorsqu'il y en a plusieurs possibles.

## Comment se décompose l'offre SWIFTRef ?

Selon sa taille et ses besoins, chaque entreprise et institution financière a des exigences différentes. Le portefeuille de services SWIFTRef offre une approche modulable permettant à chaque organisation d'identifier la meilleure solution. S'agissant des entreprises, SWIFT a développé 3 annuaires différents à partir de l'ensemble de l'offre de services SWIFTRef :

### Corporate pack 1

#### Pour qui ?

Les entreprises qui souhaitent rendre leur base de données clients et fournisseurs existantes conformes au SEPA

#### Éléments inclus

- L'accès complet à la plateforme Bankers World Online à tout moment, pour une recherche manuelle
- Le téléchargement unique du fichier IBAN Plus (au format txt ou xml) pour votre projet de conversion de numéro de compte en IBAN.

### Corporate pack 2

#### Pour qui ?

Les entreprises qui effectuent fréquemment des paiements SEPA et internationaux

#### Éléments inclus

- L'accès complet à la plateforme Bankers World Online à tout moment
- Le téléchargement mensuel du fichier IBAN Plus et du fichier Bank Directory Plus (au format txt ou xml), pour la configuration et la maintenance d'une base de données de banques dans un système ERP/SAP.
- Le téléchargement mensuel du Répertoire des banques pour SAP™

### Corporate pack 3

#### Pour qui ?

Les entreprises effectuant des opérations de règlement à grande échelle (banque /centrale de paiements au sein de l'entreprise) pour lesquelles les taux STP de paiements SEPA et transfrontaliers ainsi que les transactions FX/MM sont importants.

#### Éléments inclus

- L'accès complet à la plateforme Bankers World Online à tout moment
- Le téléchargement mensuel de tous les fichiers Payments Plus, qui relie de manière intégrée tous vos données de référence paiements de toutes les banques.
- L'accès quotidien aux flux de données de référence au format xml
- Le téléchargement mensuel du Répertoire des banques pour SAP™.

Un des avantages de ces solutions est l'accessibilité de tous les services en ligne à partir de Bankers World Online.

## Existe-t-il des offres spéciales pour le cas où l'on aurait besoin de plusieurs répertoires ?

Tout à fait. Pour les entreprises, SWIFT offre un choix de trois "pack"

différents. Chaque répertoire de données de référence propose une combinaison d'outils d'interrogation et de fichiers de requête développés sur mesure en fonction des besoins spécifiques et des conditions d'automatisation nécessaires à chaque type d'entreprise. Cette solution est d'autant plus attrayante que le prix d'un "pack" est plus avantageux que le prix des produits séparés.

## Interview Benoît Pirotte, Chef de produit SWIFTRef

Quant aux banques, SWIFT propose un système de prix qui est calculé sur la base du volume du trafic annuel et a montré que le coût diminue lorsque le volume des paiements augmente.

### Quels sont les tarifs ?

Un des atouts des produits de la gamme SWIFTRef sont les prix très compétitifs des différents produits. Les prix sont calculés individuellement et au cas par cas afin de correspondre au mieux aux besoins de nos clients mais ils suivent le modèle suivant :

- Packs Entreprises
  - Prix fixes, une ou plusieurs entités
- Forfait Fichiers seuls
  - Prix basé sur le trafic annuel
- Outils de requête en ligne
  - Prix basé sur le nombre d'utilisateurs " concurrents "

### Le partage des répertoires au sein d'un groupe est-il toujours soumis à des licences spécifiques ?

Non car sur la base du nouveau modèle de prix basé sur le volume de paiements effectués, il n'y a plus besoin de licences spécifiques. Dans le cas d'une utilisation de groupe (pour les institutions financières), nous prenons simplement en compte le volume total de paiements des différents utilisateurs pour déterminer le prix.

### Que deviennent les répertoires actuels ? Une migration vers SWIFTRef est-elle possible ? Comment se passe-t-elle en particulier pour BICPlusIBAN ?

La majorité des répertoires actuels reste inchangée. Seuls les trois répertoires BICPlusIBAN, SEPA Routing directory et SWIFT Online Directories (SOD) seront supprimés progressivement pour la fin 2013.

Bien évidemment, la migration vers SWIFTRef est possible :

- BICPlusIBAN vers Bank Directory Plus & IBAN Plus
- SEPA Routing vers SEPA Plus
- SWIFT Online Directories vers Bankers World Online

Les spécifications techniques des fichiers de mise à jour des répertoires SWIFT sont disponibles sur le site internet [www.swift.com/swiftrf](http://www.swift.com/swiftrf).

Les possibilités de migration sont simples :

- Migrer tout de suite – un accès immédiat aux nouveaux produits avec un paiement en janvier de l'année d'après
- Garder un accès libre aux anciennes versions jusqu'à ce qu'ils soient progressivement supprimés

### Quels sont les objectifs et les perspectives d'évolution ?

SWIFTRef est en passe de devenir la source la plus complète de données de référence pour les paiements et d'être le choix de référence en la matière pour les institutions financières impliquées dans le domaine des paiements.

Pour répondre aux besoins des institutions financières qui font face à une réglementation de plus en plus exigeante et complexe (SEPA, MiFID, LEI), SWIFTRef va évoluer afin d'inclure des éléments de conformité réglementaire. De ce fait, SWIFTRef devrait donc devenir le dépositaire référent des données de référence où tous les acteurs clés du domaine des paiements vont naturellement déposer, gérer et utiliser les données.

### Pour en savoir plus sur SWIFTRef

Retrouvez toutes les informations sur

SWIFTRef sur le nouveau site [www.swift.com/swiftrf](http://www.swift.com/swiftrf) :

- Fiche informative
- Spécifications techniques
- Fichiers tests
- Un essai gratuit de tous les outils de requête en ligne

Contacts SWIFT

- [swiftrf@swift.com](mailto:swiftrf@swift.com)
- [swiftrfupgrades@swift.com](mailto:swiftrfupgrades@swift.com)



Propos recueillis par Michel COSTANDI, Consultant chef de projets chez NEOFI Solutions, société spécialisée dans l'intégration et l'interopérabilité des applications financières, qui propose, dans le cadre du SEPA, des solutions optimisées de mise en conformité et de communication bancaire.

[www.michelcostandi.com](http://www.michelcostandi.com)



Logiciels d'aiguillage, interfaçage, transformation, enrichissement, et analyse des flux de données



Assurances

Entreprises internationales

Entreprises nationales

Prestataires BPO

Collecter

Convertir

Enrichir

Valider et signer

Analyser et superviser

... Connecter avec banques  
et applications internes/externes



**Retrouvez-nous aux journées de l'AFTE  
les 20 et 21 novembre 2012,**

Palais Brongniart, Paris, Stand 45

Les Journées  
de l'AFTE  
2012



# Règlement sur la vente à découvert : un remède inadapté

Par Bruno MATHIS et Jérôme SERMADIRAS, Manager et Manager Principal au sein du groupe STERWEN.

*Saisie par la Commission Européenne, l'ESMA a rendu le 20 avril son avis technique sur « la vente à découvert et certains aspects des contrats d'échange sur risque de crédit », à l'issue d'une consultation menée au pas de charge. Il complète ainsi le règlement N° 236/2012 voté le 14 mars par le Parlement européen.*

Lors de la crise financière de 2008, la vente à découvert avait été dénoncée comme facteur aggravant de l'instabilité des marchés. Trois arguments essentiels avaient été avancés : les signaux alarmants qu'elle envoie au public seraient susceptibles de déclencher un « bank run » et de précipiter l'effondrement d'établissements financiers déjà fragilisés ; les opérations de ventes à découvert pourraient s'inscrire dans des manipulations du marché ; enfin, le risque d'incident de livraison des titres vendus à découvert pourraient entraîner une cascade de défauts, avec un risque de propagation systémique.

Le règlement N°236 se propose de limiter ces risques, notamment par la mise en œuvre de trois dispositifs d'atténuation. Le chapitre V prévoit la possibilité, pour le régulateur, dans diverses conditions de marché, de restreindre temporairement les ventes à découvert. Le chapitre II traite de l'obligation pour les détenteurs de positions courtes de déclarer celles-ci auprès de l'ESMA, pour dissuader ainsi d'éventuels abus de marché. Et l'article 12 du chapitre III impose aux vendeurs à découvert de prendre des dispositions contractuelles garantissant la disponibilité des titres nécessaires pour solder leurs positions.

L'examen de ces dispositions phares appelle selon nous des observations contrastées :

La restriction temporaire des ventes à découvert reprend, en les

élargissant au CDS souverains, et en les harmonisant au niveau européen, des mesures souvent préexistantes dans les droits nationaux. Ce faisant, elle renforce la cohérence de ces dispositifs, accroissant ainsi leur efficacité et leur équité vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du marché quelle que soit leur localisation ou leur statut. Sa mise en œuvre reste relativement simple et n'implique pas de moyens techniques ou humains coûteux pour être appliquée. Enfin, son effet de « coupe-circuit » est réel, même si son efficacité intrinsèque en termes de réduction du risque systémique est mise en doute par plusieurs études académiques (1).

En revanche, les deux autres dispositions posent problème : l'application du principe de transparence repose sur la mise en œuvre d'un reporting sur leurs positions courtes de la part des acteurs du marché. Les modalités de ce reporting, bien que simplifiées dans une certaine mesure à l'issue de la phase de consultation, demeurent complexes et requièrent des moyens techniques et humains coûteux, tant chez les investisseurs eux-mêmes que chez leurs teneurs de compte.

Quel bénéfice attendre en contrepartie de ce coût ? Que pourra-t-on déduire de la lecture de ces positions courtes nettes, publiées à partir d'un seuil bas (0,5% des titres émis) et qui agrègent cash et dérivés, trading et couverture, et toutes stratégies d'investissement, selon des modalités pratiques qui différeront selon les acteurs ? La publication d'une position courte par un acteur notoire ne risque-t-elle pas de susciter des comportements moutonniers et d'affaiblir davantage la société attaquée ? N'aurait-elle pas, par exemple, précipité la débâcle des hedge funds qui, en 2008, avaient parié l'action Volkswagen à la baisse ? (voir encadré)

Par ailleurs, la directive sur les marchés d'instruments financiers

adoptée en 2007 a déjà institué un dispositif de reporting des transactions avec précisément pour objectif de permettre aux régulateurs de surveiller le bon fonctionnement des marchés, et les transactions de vente à découvert leur sont déjà transmises. Enfin, la directive sur les abus de marché sanctionne déjà les ventes à découvert qui abuseraient les autres investisseurs.

La troisième disposition s'inspire de la « Locate Rule » en vigueur outre-Atlantique.

En la matière, l'Europe a déjà considérablement amélioré la sûreté du règlement-livraison par le renforcement de la directive dite « CSD », en « améliorant le règlement des opérations sur titres dans l'Union européenne et sur les dépositaires centraux de titres ». De fait, en comparaison des Etats-Unis, les taux de suspens constatés en Europe, notamment en Grande-Bretagne et en France, sont négligeables, sans doute parce que les modalités de résorption des suspens y sont plus punitives. Les suspens ne sauraient donc passer pour un facteur d'instabilité des marchés. L'instauration d'une obligation supplémentaire visant à sécuriser les livraisons de titres au préalable des opérations de vente à découvert apparaît donc sans cause évidente. En contrepartie, l'application de cette obligation devrait entraîner un surcoût non négligeable lié à cette « assurance sur la livraison » qui pèsera nécessairement sur l'activité et une diminution de la liquidité globale des titres concernés par leur réservation en amont des opérations de vente à découvert.

Alors que dans son analyse d'impact, l'ESMA avait admis l'insuffisance de données chiffrées pour estimer les coûts induits par cette nouvelle réglementation, on ne peut que regretter que le résultat final ne soit pas mieux proportionné au problème posé : ce n'est pas un remède, c'est de la sur-médication.

Retour sur l'affaire Porsche/Volkswagen de 2008

Alors que Porsche détenait déjà 42,6 % des parts et le Land de Basse-Saxe 20 %, des hedge funds anticipant une baisse du cours de l'action Volkswagen avaient emprunté des titres en masse pour les vendre à découvert ; ils ignoraient que Porsche avait par ailleurs acquis des options d'achat représentant 31,5 % de capital supplémentaire auprès de plusieurs banques, lesquelles avaient acheté au comptant les actions sous-jacentes pour faire face à l'éventualité d'un exercice de ces options. Quand les hedge funds ont dû chercher, sur un marché asséché, les titres nécessaires au remboursement de leurs emprunts, le cours de Volkswagen a subitement doublé et provoqué une perte estimée à 20 à 30 milliards d'euros pour les hedge funds. Si cette règle de publication avait été en vigueur, ces hedge funds, bien qu'américains, auraient alors dû publier des positions courtes sur cette valeur européenne, tandis que Porsche n'aurait pas été davantage astreint à publier ses propres positions longues ; d'autres investisseurs auraient alors pu deviner le mauvais pas dans lequel ces hedge funds s'étaient mis, et spéculer contre eux.

A propos des auteurs :

Bruno Mathis est Manager chez SterWen Consulting. Il intervient régulièrement sur les problématiques touchant au système d'information, dans la banque de financement, la gestion d'actifs et la conservation. Après avoir démarré sa carrière chez Arthur Andersen, Bruno Mathis a travaillé dans l'édition de progiciels dédiés à la finance (Diagram, puis Reuters Financial Software), puis, en 2001, s'est réorienté vers les métiers de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et du conseil. Il a rejoint SterWen Consulting en 2010. Bruno Mathis est diplômé de l'ESCP.

Jérôme Sermadiras est Manager Principal chez SterWen Consulting, qu'il intègre fin 2001 après un début

de carrière dans la maîtrise d'ouvrage (Brime Technologies, Groupe La Poste, Logica). Il intervient principalement sur des problématiques transversales, touchant aux domaines réglementaire, juridique, fiscal, et impactant organisations et systèmes d'information. Jérôme Sermadiras est titulaire d'un Mastère de l'École

Supérieure de Commerce de Rouen.

(1) Par exemple, Didier Marteau, « Doit-on interdire les ventes «nues» en France ? », Le Monde, 14 juin 2010





# 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.

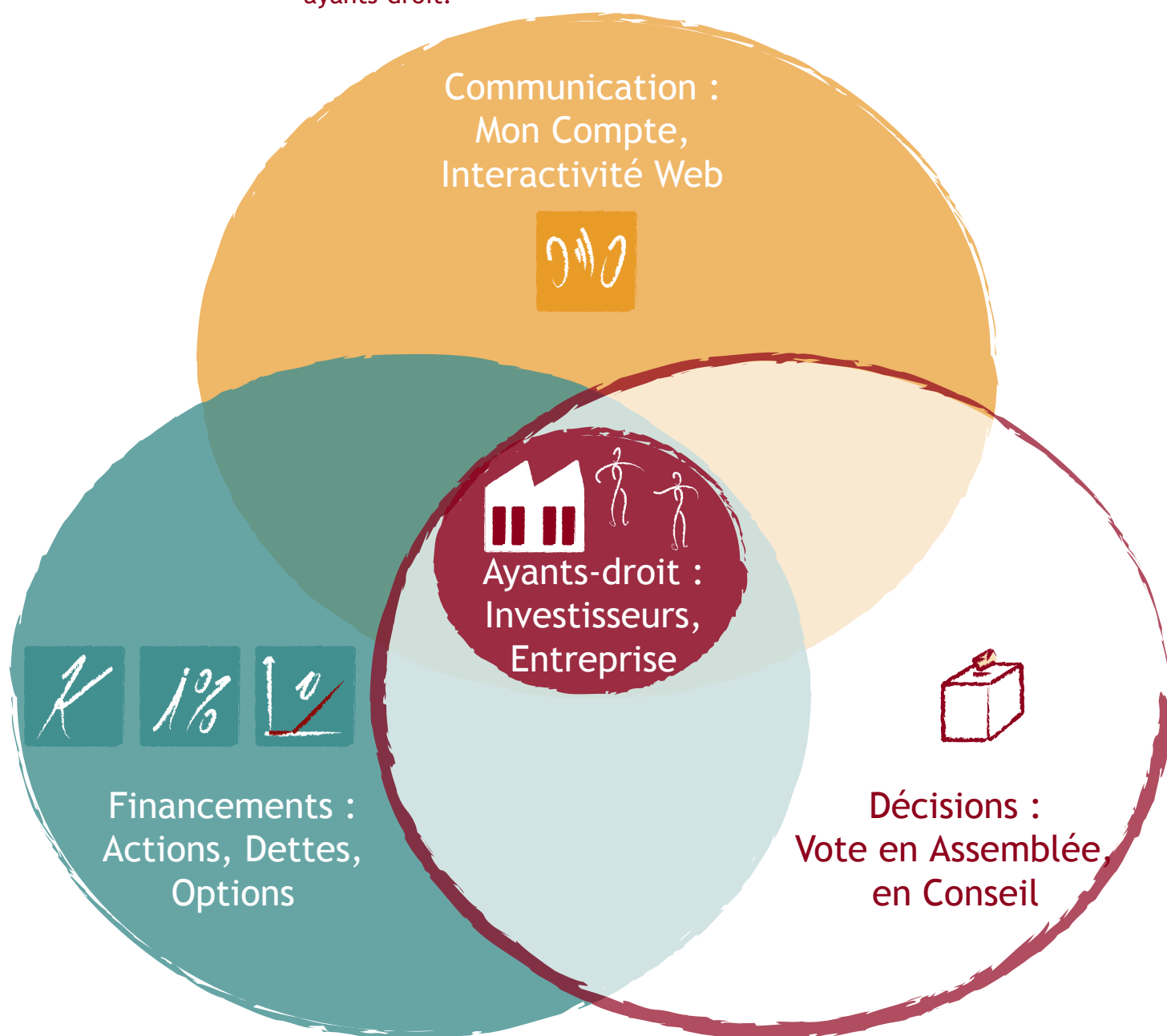
Entretenir une relation étroite avec leurs clients revêt pour les banques une importance capitale dans un monde post-SEPA car ce projet constitue une opportunité pour les entreprises de grouper leurs comptes bancaires et d'en réduire le nombre, menaçant de fait les banques, qui devront se battre pour 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.

# 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.



# Corporate Fraud: *the CFO has a Crucial Role to Play*



*The Network & BDO Consulting Release 2nd Quarter 2012 Findings: Quarterly Corporate Fraud Index. Fraud reporting records largest quarterly increase in more than three years; number of fraud reports at an all-time high.*

The Network, Inc., a leading provider of governance, risk and compliance (GRC) solutions, and BDO Consulting, a division of BDO USA, LLP, today announced the second quarter 2012 findings in the Quarterly Corporate Fraud Index™, a comprehensive examination of fraud reporting activity from almost 15 million employees worldwide.

For the second quarter of 2012, the Fraud Reporting Percentage (FRP) increased to 22.9 percent, marking the fifth consecutive quarter of record-high fraud reporting. The FRP statistic measures fraud reporting in comparison to all compliance reporting activity from more than 1,400 organizations worldwide, including nearly half of the Fortune 500. The second quarter 2012 Corporate Fraud Index

also includes the Fraud Related Incidents (FRI) statistic, which measures the volume of fraud-related calls.

Other key second quarter 2012 findings include the following:

- FRP increased 2.1 percentage points – from 21.7 to 22.9 percent – compared with the same quarter in 2011
- FRP grew significantly, an increase of 5.4 percent from the first quarter 2012, which is the largest quarter-to-quarter increase since the first quarter of 2009
- FRI also increased – up 11.7 percent – compared to the same quarter in 2011
- FRI increased 6.0 percent from the first quarter 2012

“From these statistics, it’s evident that more and more employees are getting involved on a daily basis to speak up when they see fraud occurring,” said Luis Ramos, CEO of the Network. “While the bad news is that fraud is still occurring, the good news is that the workforce is becoming more informed about what constitutes misconduct and the actions they can take to make their organization

aware of the issues. Clearly, the engaged employee represents the best asset to deterring fraudulent activity.”

Second quarter comparisons of Fraud Reporting Percentage (FRP) for the past eight years are as follows:

2Q 2005 = 9.2%
2Q 2006 = 11.9%
2Q 2007 = 13.8%
2Q 2008 = 19.4%
2Q 2009 = 20.7%
2Q 2010 = 19.6%
2Q 2011 = 20.8%
2Q 2012 = 22.9%

Second quarter comparisons of Fraud-Related Incidents (FRI) for the past eight years are as follows:

2Q 2005 = 2348
2Q 2006 = 3406
2Q 2007 = 4780
2Q 2008 = 5862
2Q 2009 = 6037
2Q 2010 = 5963
2Q 2011 = 7054
2Q 2012 = 7879

“Fraud takes the biggest toll on organizations that are complacent about their anti-fraud measures,” said Glenn Pomerantz, partner at BDO Consulting and a Certified Public Accountant and Certified Fraud Examiner. “However, when organizations apply proactive measures, such as a trusted hotline program, risk assessments and continuous control monitoring, the impact from fraud can be greatly diminished.”

The Quarterly Corporate Fraud Index is compiled from actual incidents reported by clients of The Network and is analyzed by The Network and BDO Consulting. Fraud-related incidents reflected in the Fraud Index include reports on corruption, theft, accounting and audit irregularities, misuse of assets, conflicts of interest, and violations of FCPA, UK anti-bribery and SEC legislation.

# De l'importance de l'optimisation dans un contexte international

*Les grandes entreprises fournissent souvent leurs services dans plusieurs pays. Il s'agit parfois de prestations standards, régies par des règles métiers universelles, à l'instar des services bancaires.*

Les outils informatiques destinés à des structures d'une telle taille doivent être pensés et optimisés afin de faciliter leur utilisation, leur déploiement, leur extensibilité et leur maintenance. Dans cette optique, le concept d'optimisation doit être vérifié tout au long du cycle de vie d'une application informatique.

L'optimisation est une des notions les plus anciennes de l'industrie informatique. Initialement liée à la programmation, elle se définit comme la pratique qui consiste à réduire le temps d'exécution d'une fonction (élément de base dans un module informatique).

Avec l'évolution des systèmes d'informations et leur urbanisation, l'optimisation s'est naturellement élargie aux autres aspects des applications ; elle concerne maintenant tout le cycle de vie des composants d'un produit informatique. En génie logiciel, elle traite les phases d'expression des besoins, de conception, de déploiement et d'intégration dans le système d'information. En architecture applicative, elle s'applique au découpage (physique ou logique) de l'application, d'une simple fonction informatique, d'un programme, d'un module, d'un produit tout entier ainsi que ses interactions avec le système d'information existant.

Ce témoignage sur l'importance de l'optimisation dans un contexte international issu de l'expérience vécue lors de l'intégration d'une application d'Agenda dans un portail bancaire. Il avait été décidé que l'utilisation de ce produit serait généralisée pour la gestion des rendez-vous clientèle dans tous les sites de la banque.

A première vue, le produit semblait bien structuré, avec une architecture en 3-tiers J2EE suivant le modèle MVC, un modèle d'architecture en 3 couches qui comprend le Modèle de données, la vue (pour interaction avec l'utilisateur) et contrôle (logique des événements). L'installation a été réalisée avec le support de l'éditeur, quelques feedbacks ont été remontés à l'équipe d'intégration pour remettre à jour ses notes d'installation.

L'intégration du produit dans le portail bancaire implique l'extension des deux couches applicatives (IHM et services), en utilisant deux concepts différents. Au niveau de l'IHM (Interface Homme Machine) c'est le mécanisme d'authentification qui était sujet d'extension ; or au niveau services une structure XML était fournie afin d'implémenter un web service compatible.

Pour avoir vécu une expérience de référent technique, la méthode d'extension proposée dans la couche IHM semblait correcte, une API Java fournissant des interfaces (filtres J2EE) paramétrables via un fichier de configuration. Ce qui impliquait un faible couplage entre l'agenda et le module à créer. En génie logiciel, le couplage étant le degré d'interaction et donc

de dépendance entre deux modules informatiques.

Le problème était situé au niveau de la couche services, qui s'est voulu être un middleware en traitant divers types de services, XML, SOAP, connecteur JMS ... Or, le mécanisme d'extension se limite à un fichier WSDL (un fichier descripteur de syntaxe de web services). L'implémentation d'un web service, sous ces contraintes, complique le respect des standards propres à l'équipe utilisatrice.

Il est évident que le principe de découplage logiciel n'était pas respecté, le module à développer étant étroitement lié au module consommateur des web services. Le support de l'équipe d'intégration était indispensable pour répondre aux problématiques rencontrées lors du développement du nouveau module d'extension. Le retard était inévitable, et des anomalies ont été découvertes dans un framework maison utilisé par l'Agenda. Sachant que l'application était déjà utilisée dans quelques sites, nous avons difficilement convaincu l'équipe propriétaire du framework en question à nous fournir un patch corrigeant l'anomalie.

Il est naturel que si un API avait été fourni également pour la couche service, à l'instar de la couche IHM, l'équipe utilisatrice du produit aurait eu plus de liberté pour développer son Adapter d'appel à ses propres services, et plus de souplesse pour respecter ses standards de développement.

Cet expérience montre les effets né-



fastes des produits développés sans respect des concepts du génie logiciel. Les produits optimisés sont eux prévus pour éviter les problèmes d'extensibilité et ainsi faciliter leur intégration dans les systèmes d'information de grande taille.

Au niveau international, la présence d'une telle faille dans un logiciel est très difficile à corriger, des régressions peuvent pénaliser la production d'autres sites qui jouissent de leur propre architecture ; de plus, des versions différentes pour chaque site d'un produit universel font perdre le concept d'universalité, ce qui embarrasse la gestion des versions logiciels et surtout accroît la charge au niveau de l'équipe propriétaire du produit.

Les principes et méthodologies logicielles sont au service des systèmes complexes. S'en servir en amont, durant les phases de conception et développement des framework génériques facilite leur utilisation par les clients, et exempte le support de traiter les problématiques liées aux développements spécifiques.

Benamar Berrabah, Expert J2EE, Administrateur WebSphere et Ingénieur Tests de Performance, Gfi Informatique



# Préparez-vous à l'ère du Cloud Computing



*En moins deux ans, le Cloud Computing s'est positionné comme un sujet majeur pour nombre d'entreprises. Largement utilisé par les grands comptes, notamment dans des secteurs comme ceux de la finance, le Cloud Computing a permis aux Directions des Systèmes d'Information de se moderniser et de rendre leurs systèmes plus agiles et performants. Pour le cabinet Gartner, les revenus mondiaux des services de Cloud Computing dépassaient 56 milliards de dollars en 2009, soit une hausse de 21 % par rapport à 2008. Le marché devrait atteindre 150 milliards de dollars en 2013.*

Pour autant, derrière les bénéfices opérationnels liés au Cloud

Computing, se cachent un travail de fond et des services à très forte valeur ajoutée. En effet, passer au Cloud Computing impose de préparer son projet minutieusement et d'être accompagné de sociétés maîtrisant ce sujet. A ce jour, au regard des nombreux projets réalisés auprès des grands comptes, différentes sociétés ont pu intégrer ces compétences et structurer une offre de services adaptée. Cette mutation du marché a permis de vulgariser et de rendre accessibles des prestations jusqu'alors réservées aux plus grands groupes. On précisera que les grands groupes se sont orientés vers des solutions de Cloud Computing privées.

Le Cloud Computing va donc entrer dans un nouveau cycle de diffusion auprès des ETI et se généraliser dans un contexte professionnel. Une étude menée par le service Études de NetMediaEurope montre que « ce sont les petites entreprises (de 10 à 99 salariés) qui enregistrent le taux d'adoption du Cloud Computing le plus élevé : 36 % déclarent déjà y recourir. Les organisations de 100 à 999 salariés ne sont que 26 % et chez les grands comptes de plus 1.000 salariés, le taux est de 25 % ».

La démocratisation de l'usage du Cloud Computing chez les PME s'explique enfin par la baisse des coûts de mise en œuvre liés à ses projets : avènement des réseaux, haute disponibilité accessible pour tous, réponse rapide à des attentes métiers, maturité des offres de Cloud Computing publiques... Dans ce contexte, de nombreux acteurs comme IBM et Microsoft ont œuvré pour proposer des offres de Cloud

public architecturées pour répondre aux attentes des PME.

Mais quelles sont les attentes des PME au regard de la mise en œuvre du Cloud Computing ? Une étude menée par Ipsos et SFR Business Team montre que « les enjeux de sécurité (à 49 %) et de fiabilité (à 50 %) sont les principales préoccupations des décideurs. Si 52 % des entreprises sont encore à convaincre des avantages du Cloud, les PME plébiscitent les opérateurs télécoms pour les accompagner dans cette révolution numérique. » La dimension liée à l'accompagnement des PME est donc un axe clé à prendre en compte pour les sociétés de services. La notion de SLA (Service Level Agreement) est aussi à intégrer dans la démarche.

Les opérateurs télécoms, mais également les sociétés de services, doivent sensibiliser les PME sur les bonnes pratiques du Cloud et les accompagner dans cette migration qui représente une réelle évolution dans la modernisation de leur informatique. La majorité des acteurs de l'informatique estime que 2015 sera l'année de l'adoption massive du Cloud Computing par les petites et moyennes entreprises. Il faut donc préparer ce passage dans les meilleures conditions en proposant des offres de conseil et de services adaptées. Opérateurs, intégrateurs, sociétés de conseil... doivent donc se mettre à l'heure de l'informatique dans les nuages.

Rafet Krasniqi Directeur Associé  
EOLEN Finance

# Comment choisir la bonne solution de Mobile Device Management ?

Jean Cédric Miniot, Directeur Général Délégué de Ibelem, nous donne les clés pour choisir la bonne solution et réussir son projet d'intégration d'une solution de MDM.

*Parmi la multitude de solutions de Mobile Device Management proposées (une soixantaine de références sur le marché), les DSI peinent à trouver celle qui fera la synthèse de leurs besoins et de leurs contraintes. Le choix d'une solution de MDM est devenu un véritable casse-tête pour les décideurs. Face à la multiplicité des éditeurs, la récurrence des solutions, la rapidité de leurs évolutions et l'annonce de fonctionnalités à venir, les DSI ont du mal à établir une cartographie à jour des différentes solutions. Ils ont besoin d'informations, de conseils et d'un réel accompagnement pour choisir la solution couvrant le mieux leurs besoins actuels et futurs.*

La réussite d'un projet de ce type passe par 4 étapes clés qui sont :

## **Etape 1 - Définir précisément le périmètre à couvrir**

Les entreprises ayant des besoins et des utilisations hétérogènes, il est nécessaire de répondre à de nombreuses questions pour définir la portée du projet et le périmètre à couvrir aujourd'hui et demain. Quels OS faut-il administrer? Le parc de terminaux mobiles va-t-il être renouvelé dans les prochains mois? L'entreprise envisage-t-elle de mettre en place une politique de BYOD (Bring Your Own Device)? Quels accès pour quels collaborateurs? Quelles applications vont-ils utiliser? Quel est le niveau sécuritaire requis?

L'intégrateur traduit à ce moment les besoins exprimés en fonctionnalités produit et soulève toutes les problématiques à intégrer sur le court terme et à l'avenir.

## **Etape 2 - Etudier l'architecture et l'impact du projet sur l'architecture**

Un point technique doit ensuite être réalisé au niveau de l'architecture IT et de l'infrastructure. Une fois cet audit réalisé, et seulement après, il est possible d'orienter l'entreprise vers une solution adaptée (sur site client ou en mode SaaS).

## **Etape 3 - Sélectionner une ou deux solutions pertinentes**

Une fois les deux premières étapes du projet passées, l'intégrateur doit proposer une ou deux solutions (maximum) en adéquation avec le contexte spécifique du client. La valeur ajoutée de l'intégrateur consiste à sélectionner la solution répondant à toutes les contraintes techniques, fonctionnelles et budgétaires de son client. Il sera aidé en cela par son expérience passée sur différentes solutions et environnements. Les DSI devront éviter le piège que représentent certains intégrateurs qui ne proposent qu'une solution : celle qu'ils référencent à leur catalogue.

## **Etape 4 - Tester la solution retenue**

Les solutions étant récentes et en perpétuelle évolution, les DSI ont besoin d'être rassurés. Le plus souvent menés par des équipes avant-vente, des rendez-vous de présentation ou web-démonstrations sont programmés pour permettre à tous les décideurs de mieux appréhender la solution retenue et d'en découvrir toutes les fonctionnalités. Une fois la solution choisie, je recommande d'exiger une phase de test pour valider la bonne adéquation et administrer différents types de terminaux si nécessaire.

En résumé, faire appel à un intégrateur ayant développé une dimension audit/conseil forte et une large expertise sur différentes solutions permet de s'assurer du choix du logiciel le plus adapté. Par ailleurs, outre le choix de la solution, veillez à vous tourner vers un acteur capable de vous accompagner quotidiennement dans l'optimisation de l'utilisation de votre solution.





# La facture PDF non signée... une bonne solution ?

*Eric Wanscor, Président de Qweeby.*



*La directive européenne 2010 / 45 / UE doit être transcrite en droit français d'ici le 31 décembre 2012. Cette transcription ouvrira la voie à des factures électroniques sous forme de fichiers non signés. Une troisième voie entre le fichier électronique signé (dit PDF signé ou article 289-V du Code Général des Impôts) et la facture dématérialisée en EDI (art. 289-bis du Code Général des Impôts).*

L'introduction de cette nouvelle option dans le cadre réglementaire pose plusieurs questions. En particulier, est-ce que cela sera favorable au déploiement de la facture électronique entre entreprises ?

## **La piste d'audit : plus facile à dire qu'à faire...**

Pour émettre une facture sous d'un fichier électronique non signé, il suffira de faire le lien avec la livraison des biens ou la prestation de services. A priori les outils informatiques le font... en tous cas les ERP de bon niveau et bien intégrés. Qu'en est-il par contre des outils simples de gestion commerciale... déconnectés de la réalité pratique de l'exécution dans l'entreprise.

Déclencher une livraison est une chose, l'effectuer dans son intégralité et en une fois en est une autre... et avoir la trace de la livraison réellement effectuée une toute autre affaire. Or la piste d'audit ne sera pas basée sur la théorie des livraisons ou prestations... mais sur leur réalité.

Que celui qui sait établir le lien com-



plet, univoque et explicite entre ses factures de 2009 et les livraisons de produits, en tenant compte des livraisons partielles, des litiges, des reliquats maintenus ou supprimés, des éventuels reste-à-quai, des erreurs de préparations, des retours, des emballages et équipements consignés, des groupements de livraisons sur une seule facture, des avoirs... lève le doigt!

Mais, admettons...

### **Signé ou pas, comment ma facture électronique arrive-t-elle chez son destinataire ?**

La facture B2B n'est pas la facture B2C. Cette dernière est généralement payée préalablement à l'émission de la facture ou prélevée. La facture B2B sera payée à réception de facture. La transmission et l'exploitation par le destinataire sont des points cruciaux : signé ou pas, le fichier constitutif de la facture doit être transmis avec l'assurance que la transmission se déroule bien.

Pour la plupart des entreprises, la facture n'est pas un courrier ponctuel. C'est un document transactionnel émis en masse et régulièrement. Signer est une chose... mais l'essentiel est l'intégration du processus de génération des factures électroniques au processus de facturation de l'entreprise.

Certes le PDF ressemble à un papier... sauf que le papier s'imprime et se traite en masse via un processus qui fonctionne parfaitement, qui a fait ses preuves et dont la productivité est optimisée. La facture papier

voyage confortablement dans une enveloppe à fenêtre et arrive à destination (même lorsque l'interlocuteur à changé) grâce aux bons services du facteur qui sait lire les adresses. Le courrier bénéficie du support d'une organisation postale rodée depuis plusieurs siècles, qui rapporte le courrier en PND le cas échéant. Mon PDF par email ne bénéficie pas de ce confort et il a un peu plus de mal à s'insérer dans le processus...

Mais, admettons...

### **Et côté récepteur... ?**

Le PDF remplace donc la facture papier : mon client sera-t-il pour autant plus heureux et empressé de l'accepter ? Quels seront ses avantages à recevoir un PDF au lieu du papier. L'un et l'autre présentent les mêmes défauts : ne pas être faciles à exploiter tant pour l'émetteur que pour le récepteur.

Côté récepteur, le PDF donne l'impression qu'il faut l'imprimer pour le «machiner» (à la main ou par numérisation) dans le système d'information. En effet, papier ou PDF, la facture doit être intégrée dans les outils de gestion du destinataire. C'est là la différence par rapport au B2C où le destinataire n'a pas à réaliser cette opération. Bref, recevoir un PDF semble générer des coûts supplémentaires pour le récepteur, alors que l'émetteur a fait des économies. En clair, le fournisseur donne l'impression de reporter un coût sur son client. En termes de service client, on fait mieux.

Nous voici au cœur du sujet : la facture B2B concerne une transaction.

La piste d'audit le rappelle à dessein. Cette nature TRANSACTIONNELLE de la facture est fondamentale. L'important dans la facture ce n'est pas la forme, ce sont les données. PDF signé ou non signé... le résultat est le même : le client se retrouve devant un papier «virtuel» avec le même enthousiasme qu'une poule devant un couteau.

### **Supprimer la signature fait simplement ressortir les véritables enjeux de la facture électronique**

Faire sauter la signature ne règle pas le problème du déploiement de la facture électronique dans le B2B... Par contre, cela permet de s'intéresser aux vrais sujets liés à la nature transactionnelle de la facture : la transmission et la transformation des données.

Le cœur du sujet facture électronique est que la suppression du support papier introduit un changement de paradigme. Il ne suffit pas de copier coller le processus papier. La facture électronique demande qu'on invente le processus de traitement qui va avec. Un processus qui exploite pleinement la nature numérique de la facture électronique et qui assure l'exploitabilité des données.

[www.qweeby.com](http://www.qweeby.com)

## D'un château l'autre : Céline !

Alors bien sûr Céline. Un Céline sur le tard, celui du « Nord » [considéré par les céliens comme le sommet de l'œuvre], « D'un château l'autre » [il s'agit avec « Rigodon » de la trilogie allemande]. A rien ne coûte.

Au reste, je n'en ai jamais fini avec Céline. Difficile de nouer une véritable intimité, comme avec Drieu la Rochelle d'ailleurs [en Pléiade], et pourtant « un rêve sans étoiles est un rêve oublié. » (Paul Eluard).

La morosité ambiante s'y prête, comme un pressentiment. Le médecin de Sartrouville lui-même écrivait qu'il n'était « pas le genre Poujade, je découvre pas les catastrophes 25 ans après, que tout est fini, rasibus, momies ! ». Mais sans doute que pour lui je ne serais « jamais [assez] sorti des mots ».

D'ailleurs, face à Pierre Dumayet, l'auteur considérera que ses livres sont faits pour lutter contre la violence et la guerre ; ils avertissent surtout du précipice dans lequel le monde va tomber.

Dans une lettre adressée à Evelyne Pollet, le 31 mai 1938, il écrit : « ce monde me paraît extraordinairement lourd avec ses personnages appuyés, insistants, vautrés, soudés à leurs désirs, leurs passions, leurs vices, leurs vertus, leurs explications. Lourds, interminables, rampants, tels me paraissent les êtres, abrupts, pénibles de lenteur insistante. Lourds. Je n'arrive en définitive à classer les hommes et les femmes que d'après leurs poids. Ils pèsent... ».

Crise européenne oblige : « le ressentiment vous poigne, l'aigreur, la haine », alors que l'un de ses héros se plaint déjà d'avoir perdu 13 millions sur le de Beers, 47 millions sur le Suez, « et quatorze millions sur les croix !... qu'il a fallu que je porte moi-même ! à mon âge ! à Genève ! ».

Suisse, terre d'asile.

Ce n'est pas d'un choc de compétitivité dont la France a besoin, il est sans

doute déjà trop tard et comme chacun sait l'Histoire ne repasse pas les plats, mais bien d'une prise de conscience en [re]lisant Céline... Tintin au Danemark à la prison Vesterfangsel « ... l'Hotel d'Angleterre [à Copenhague] est pas tout !... ni la petite sirène », n'en déplaise aux touristes.

Céline narre le spectacle pathétique du gouvernement de Vichy [Pétain à sa tête] exilé dans la petite ville de Bade-Wurtemberg et la fuite [l'exil] à Siegmaringen. Mais – comme toujours –, Céline en profite aussi pour régler quelques comptes dans un style [« le style c'est final »] qui n'appartient qu'à lui.

Il se pose en « victime expiatoire », dont la France a toujours terriblement besoin dans les temps difficiles. Son autre obsession est de stigmatiser ceux que seul le profit intéresse, exclusivement matérialistes et en manque de culture.

Autre aspect de la diatribe Célinienne : la mesquinerie en générale (à propos de petite mesquinerie, je ne peux m'empêcher d'évoquer ici le portrait assassin de Jacques Chaban-Delmas [qui n'est plus là pour répondre...] vu par Georges Pompidou « rapporté » par son fils Alain Pompidou dans un ouvrage paru en octobre 2012 : une claque, un missile posthume ! A chacun ses héros. Pour moi, je préfère Chaban le plus jeune général sous la Résistance nommé depuis le Premier Empire et qui a participé à la libération de Paris en août 1944 au côté du général Leclerc. Fin de la parenthèse).

Avec Céline on sait au moins pourquoi le papier fait vendre. Il est bien loin de « (...) ses Titans de la Série beige, à la manivelle !... photocopie ! plagiacopes !... ».



**Mettez un LinX  
dans votre  
Supply Chain !**



**Corporate LinX**

*Dématérialisation et financement de la Supply Chain*

**Améliorez votre BFR,  
réduisez vos coûts.**

## **LEADER DES SOLUTIONS DE DÉMATÉRIALISATION, DE REVERSE FACTORING ET SUPPLY CHAIN FINANCE :**

- Aidez vos fournisseurs en proposant un règlement anticipé de leurs factures aux meilleures conditions,
- Donnez les outils à vos fournisseurs pour simplifier leur gestion du poste clients,
- Bénéficiez de revenus complémentaires en conservant le service en dette fournisseurs,
- Réduisez vos coûts opérationnels en dématérialisant et automatisant toutes transactions fournisseurs, (commandes, factures, litiges, avis de paiement),
- Bénéficiez d'une gestion multi-banques, multi-devises, multi-pays, multi-langues.

***L'expertise de Corporate LinX au bénéfice de votre Supply Chain***

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

[www.corporatelinx.com](http://www.corporatelinx.com)

email : [contact@corporatelinx.com](mailto:contact@corporatelinx.com)



## PARISIAN GENTLEMAN

# De la surenchère des détails

Gentlemen,

depuis quelques années, les confectionneurs de masse ont une tendance très nette à venir « chasser » sur le terrain de la culture tailleur en affublant, parfois de manière grossière et maladroite, leurs costumes bas de gamme de soi-disant « détails couture ».

Il ne nous appartient pas de juger de la pertinence de cette démarche ni même de son impact (sans doute positif) sur l'image de ces maisons qui cherchent, en bons commerçants, à « surfer » sur le regain d'intérêt très net des hommes pour l'art tailleur.

Pour autant, le phénomène tend à s'amplifier considérablement, car après les boutonniers de manches actives (qui étaient avant l'apanage exclusif de la grande mesure, mais que l'on trouve désormais même chez Zara), les surpiques de revers très voyantes et bien trop nettes pour être honnêtes, sans parler de l'ajout, chez certaines maisons, de V d'aisance à l'arrière des pantalons qui, en l'absence de mouches solides cousues à la main, ont tendance à se découdre très rapidement, la grande « tendance » actuelle est aux boutonniers de revers contrastées.

Ces dernières, présentées comme un détail élégant venant signer un costume de belle façon et permettre aux hommes, je cite, « d'exprimer leur personnalité », produisent, à notre sens, très exactement l'effet inverse à celui recherché...

Car quand un détail (par définition discret ou, à tout le moins, accessoire) attire trop l'attention pour devenir parfois l'élément visuel central d'une tenue, le moins que l'on puisse en dire est que le résultat est fort éloigné de l'intention initiale.







En effet, autant une belle boutonnière (milanaise si possible), très légèrement contrastée (ton sur ton) peut apporter à une tenue un petit « twist » discret et sophistiqué, autant ces horribles boutonnières TRES contrastées que l'on voit fleurir partout, singulièrement sur des vestes de confection bas de gamme, nous conduisent tout droit vers le terrible « regardez-comme-mon-costume-est-beau-et-original » ou pire « regardez-comme-je-suis-un-homme-moderne-élégant-sophistiqué-audacieux-et-stylé ».

Quelques exemples : Autant nous sommes ravis de constater que certaines bonnes maisons très

accessibles en termes de tarifs – comme Boggi par exemple – communiquent de manière précise et honnête sur la qualité de leurs produits (sur la vitrine de Boggi Bd St Germain à Paris, il est indiqué que certains costumes sont semi-entoilés, ce qui n'était pas un argument de vente il y a encore quelques années), autant nous ne pouvons souscrire à cette mode, sans doute fort heureusement très passagère, des détails tailleurs sur-vendus, tape à l'oeil et, au final, inutiles et souvent vulgaires.

Comme quoi, lorsqu'on roule en Smart (comme votre serviteur), il est fort dangereux de vouloir emprunter

certaines détails d'une Aston Martin, à part, et encore, le porte-clés...

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr

# Dassault Falcon to Offer New Features for FalconCabin HD+

*System will include Wireless Cabin Media Server and Airshow iPad App.*

*Dassault Falcon today unveiled two new features that further enhance its innovative FalconCabin HD+ cabin management system. The new options developed by Rockwell Collins, include a wireless cabin media server and an iPad moving map application.*

The Skybox wireless media server allows passengers to access a one terabyte onboard Apple iTunes library and share television shows and music wirelessly on demand. Each passenger will be able to access 'digital rights managed' content stored in the system on up to ten Apple iOS devices. They can also stream content directly from their devices onto cabin displays.

«The Skybox option will offer the same flexibility passengers might find in their own home, with virtually limitless choice of HD movies or music,» said Eric Monsel, Vice President of Programs for Dassault Falcon. «It makes it possible for passengers to pick up right from where they left off at home or in the office,» remarked Dave Austin, vice president and general manager, Cabin Systems for Rockwell Collins.

The Airshow iPad app option provides a way for passengers to monitor and track their flight progress and call up a virtual moving map of any area around them simply by pointing the iPad in the direction they desire.

FalconCabin HD+, which was launched last year in collaboration with Rockwell Collins, utilizes a state-of-the-art fiber optic network

to distribute crisp, high-definition audio and video content throughout the cabin. It uses a family of intuitive, user-friendly touch-screen monitors up to 24 inches, giving passengers total control of all cabin features in one easy-to-use solution. The system also permits cabin functions to be controlled from anywhere in the aircraft via iPad or iPhone.

The first Falcon 7X and Falcon 900LX equipped with FalconCabin HD+ have just entered service. The new Falcon 2000LXS, launched at the NBAA convention, will also be fitted with the system.

About Dassault Falcon  
Dassault Falcon is responsible for selling and supporting Falcon business jets throughout the world.

It is part of Dassault Aviation, a leading aerospace company with a presence in over 70 countries across five continents. Dassault Aviation produces the Rafale fighter jet as well as the complete line of Falcon business jets. The company has assembly and production plants in both France and the United States and service facilities on multiple continents. It employs a total workforce of over 12,000. Since the rollout of the first Falcon 20 in 1963, over 2,100 Falcon jets have been delivered to 67 countries worldwide. The family of Falcon jets currently in production includes the tri-jets-the Falcon 900LX, and the 7X-as well as the twin-engine 2000LX, 2000LXS and Falcon 2000S.





# **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-13.com](http://www.fy-13.com)**

**FY'13 Premium Event est organisé par Finyear.com**

**[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)**





# Les Roadsters Tesla 100% électriques sont maintenant déjà presque tous vendus !

*A l'attention de tous les futurs clients européens qui rêvent d'obtenir l'un des exemplaires de la première voiture électrique de l'Histoire : seulement trente Roadsters restent aujourd'hui disponibles à la vente !*

En 2008 le premier Roadster Tesla a été livré, montrant ainsi à tous les passionnés d'automobiles ce qu'une voiture électrique pouvait être capable de réaliser.

Depuis le début, le Roadster a rencontré un incroyable succès et aujourd'hui 2470 clients profitent déjà des sensations de conduite

procurées par cette incroyable super car électrique et ce dans le monde entier.

De 0 à 100 km/h en seulement 3,7 secondes, 340 km d'autonomie et une vitesse maximale de plus de 200 km/h : voici ce que peut réaliser un Tesla Roadster sans utiliser la moindre goutte de carburant.

Il y a seulement quelques semaines, un utilisateur européen Monsieur De Mestre, a accompli un tour du monde à bord de son Tesla Roadster démontrant une nouvelle fois toute l'étendue des capacités de cette voiture incroyable : 28 000 km parcourus et 13 pays traversés à

travers le monde !

Le coût de cet incroyable périple ? Seulement 300 Euros d'électricité.

L'équipe de Tesla est disponible à Paris, Avenue Kléber, afin de proposer un essai exclusif de l'un des trente derniers Tesla Roadsters à tous les futurs clients français.



# Dassault Set to Deliver 500th Falcon 900

*Dassault Falcon's 500th Falcon 900, a Falcon 900LX, is in final assembly in Bordeaux-Merignac (France), marking yet another significant milestone for one of the world's most popular families of business jets.*

This Falcon 900LX, which will initially serve as a demonstration aircraft, is scheduled to be handed over in early summer 2013. 20 Falcon 900LXs have been delivered since the latest version of the storied large cabin tri-jet line was certified in July 2010.

Originally conceived in the 1980s, the Falcon 900 was the first - and remains - the only airplane in its class with a three-engine design, which offers unmatched airport performance and margins of safety, especially on long, over-water flights.

The Falcon 900 features a comfortable cabin width of seven feet eight inches and a cabin height of six feet two inches. Standard layout permits three seating areas and a large baggage compartment accessible while in-flight. The roomy proportions of its cross section became so popular it was adopted on the Falcon 2000 family and the all-new Falcon 7X.

«The Falcon 900 family has thrived for so many years because of its versatility, comfort, performance and fuel efficiency,» said John Rosanvallon, President and CEO of Dassault Falcon. «The interior has always been highly regarded as one of the most spacious and comfortable in its class.»

Since its first flight in September 1984, the Falcon 900 has accumulated over 2.6 million flight hours.

About the Falcon 900LX

The 4,750 nm Falcon 900LX flies 4,750 nm non-stop. It can connect Paris with Beijing, Hong Kong with Riyadh, Moscow or Sydney, Washington with Sao Paulo, Dubai with Tokyo and Caracas with Geneva.

Built on the Falcon 900EX EASy platform, the Falcon 900LX features a pair

of High-Mach blended winglets that help reduce aircraft drag as much as 5%. The winglets help make the Falcon 900LX the most efficient airplane in its class, with a fuel burn up to 40% lower than other aircraft in its class. They also reduce climb to cruise time - at Maximum Takeoff Weight (MTOW), the Falcon 900LX can reach FL390 (39,000 feet) in just 20 minutes - and contribute to short-field performance.

In March 2012, the aircraft received FAA approval for steep approaches, allowing it to operate with approach angles of up to six degrees, instead of the three degrees used most commonly. This approval made the Falcon 900LX, like other Falcons, both FAA and EASA compliant for operations at London City Airport, one of the most challenging for steep approach.

The Falcon 900LX is equipped with Dassault Falcon's second-generation EASy II flight deck, which was approved for the aircraft in June 2011. EASy II brings a number of cutting-edge options to the cockpit, including synthetic vision, automatic descent mode, XM graphical Weather and ADS-B Out. It also includes two novel communications features, FANS 1A and CPDLC, compliant with Europe's

new data link mandate.

The Falcon 900LX is powered by the same ultra-efficient and economical Honeywell TFE731-60 engines as the 900EX and earlier models.

About Dassault Falcon

Dassault Falcon is responsible for selling and supporting Falcon business jets throughout the world. It is part of Dassault Aviation, a leading aerospace company with a presence in over 70 countries across five continents. Dassault Aviation produces the Rafale fighter jet as well as the complete line of Falcon business jets. The company has assembly and production plants in both France and the United States and service facilities on multiple continents. It employs a total workforce of over 12,000. Since the rollout of the first Falcon 20 in 1963, over 2,100 Falcon jets have been delivered to 67 countries worldwide. The family of Falcon jets currently in production includes the tri-jets-the Falcon 900LX, and the 7X-as well as the twin-engine 2000LX, 2000LXS and Falcon 2000S.



# Finyear Club

## LE CLUB FINANCE-GESTION

Finyear lance son Club dédié aux professionnels de la fonction finance (directeurs financiers, trésoriers, credit managers, contrôleurs, comptables, etc...) et uniquement réservé aux cadres financiers en poste.

Finyear Club est un espace d'échanges, de réflexion, d'informations et d'élaborations de meilleures pratiques des cadres de la fonction financière.

Finyear Club organisera des réunions privées, sous forme de conférences ou de petits-déjeuners, totalement gratuites pour les membres adhérents. Ces réunions seront exclusivement réservées aux cadres financiers adhérents.

[www.finyear.com/club](http://www.finyear.com/club)

