

#19

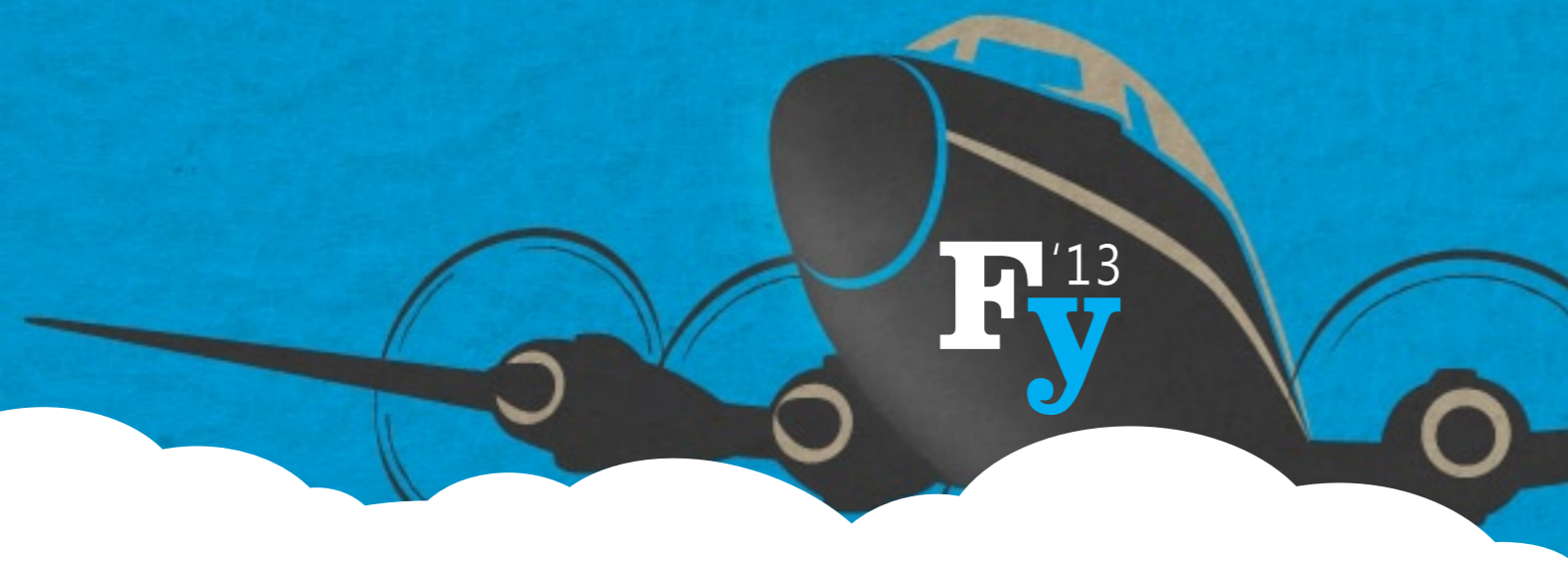
Décembre 2012

# 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)

## 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](mailto:news[at]finyear.com)

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

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

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

# Edito



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

## FY'13 : votre évènement 2013

Finyear organise FY'13 le 28 mai 2013 à Paris et lance sa campagne de promotion en février prochain.

FY'13, the CFO Premium Event by Finyear, est l'évènement de l'année dédié aux Directeurs Financiers.

FY'13 se déroule sur une journée et se compose de conférences animées par 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.

FY13 (édition mai 2013) est un évènement gratuit et uniquement réservé aux directeurs financiers. Les inscriptions seront ouvertes courant janvier 2013 et le nombre de places sera limité.

Une seconde édition est programmée en novembre 2013.

En attendant l'année prochaine nous vous souhaitons d'excellentes fêtes de fin d'année.



# Tagetik

Performance with Passion

# Sommaire

02 FY'13 | Publicité

03 EDITO

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

## Finance

&gt;6-20

06 &amp; 07 BFR TM | L'analyse du risque de crédit

08, 09 &amp; 10 SAXO BANK | Cher Père Noël

11 MANAGER GO | Publicité

12 &amp; 13 ATELIER BNP PARIBAS | Co creation, Co innovation, Co Management, l'ère du co

14 &amp; 15 CALINDA SOFTWARE | Quand l'innovation est la synthèse des apports de start-ups et de grands groupes

16, 17 &amp; 18 STERWEN CONSULTING | Banquiers et assureurs, savez-vous ce que disent vos clients ?

19 &amp; 20 ESKER | La PME a-t-elle sa place en France ?

## Credit Management

&gt;21-23

21 AGIMA | Les délais de paiement s'allongent : les effets pervers de la loi et des crises successives

22 &amp; 23 FINYEAR | Le portrait du Credit Manager en 2012

## Treasury

&gt;24-29

24 SAGE | Publicité

25 &amp; 26 SAGE | Le SEPA en 5 points clés : pourquoi les entreprises ne doivent pas attendre ?

27 &amp; 28 FIDRYS | La flexibilité et la fiabilité du SaaS en trésorerie sont-elles au rendez-vous ?

29 FIDRYS | Publicité

## Governance

&gt;30 &amp; 35

30 &amp; 31 LAMY LEXEL | La Commission européenne emboîte le pas de la France sur la féminisation des conseils d'administration

32, 33, 34 &amp; 35 GENPACT | Combating Uncertainty In the Face of Economic and Regulatory Ambiguity

## Technology

&gt;36-47

36, 37, 38 &amp; 39 SOAT EXPERT | HTML 5 pour le web mobile, une nouvelle étape de l'évolution du web

40 URBAN GAMING | Les tablettes tactiles au service du Team Building

41 ITESOFT | Publicité

42 &amp; 43 NEOXIA | L'iPad mini est-il un bon outil Pro ?

44 &amp; 45 K2 FRANCE | Applications métiers : 10 bonnes raisons d'adopter le Business Process Management

46 &amp; 47 TELE CITY GROUP | Haro sur les idées reçues...

## Et tout le reste est littérature...

&gt;48 &amp; 49

48 THIERRY CHARLES | Orlando, by Virginia Woolf

49 PIERRE LELOUP | Publicité

## Lifestyle

&gt;50-57

50 PARISIAN GENTLEMAN | John Lobb pour Aston Martin, rencontre au sommet du design

51 PARISIAN GENTLEMAN | Less is more

52 &amp; 53 CHEVROLET | Chevrolet lance une Camaro Hot Wheels en grandeur nature

54 PATEK | 5ème anniversaire de la Boutique Patek Philippe chez Tiffany New York

55 DASSAULT | Dassault's Falcon 2000S Beats Performance Targets

56 LAND ROVER | Range Rover Named Top Gear Magazine's Luxury Car of the Year

57 CORPORATE LINX | Publicité

4<sup>ème</sup> de Couverture

FINYEAR CLUB | Publicité

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

Bonjour,

A ceux qui voulaient du suspens, de l'étonnement et de l'action, 2012 aura été une année idéale :

- Le secteur financier a retrouvé la confiance des investisseurs, aidé par les actions des banques centrales (LTRO2 en février pour l'Europe, QE3 en septembre pour les Etats-Unis),
- L'Etat français emprunte à des taux historiquement bas malgré la perte de son AAA en janvier,
- Après avoir frôlé l'asphyxie, l'Italie et l'Espagne ont retrouvé des conditions de financement plus accommodantes grâce aux interventions de Mario Draghi,
- Et il convient de rajouter à cela, les nombreux sommets européens de la dernière chance, l'Union Bancaire européenne, le Fiscal Cliff américain....

Un tel scénario si riche ne mérite tout de même pas la fin brutale annoncée par les prédictions Mayas. Cela tombe bien, une fresque maya récemment découverte au Guatemala mentionnerait des événements qui se dérouleraient vers l'an 7000...

Préparons-nous donc, 2013 arrive !



Ce nouveau billet clôture ainsi une nouvelle année de clins d'œil de l'actualité financière.

Il ne nous reste donc plus qu'à vous souhaiter de pétillantes fêtes de fin d'année en compagnie de celles et ceux qui vous sont chers et nous vous présentons également par anticipation nos meilleurs vœux pour 2013.

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



# L'analyse du risque de crédit :

## Dans un climat économique mondial incertain, le risque de crédit doit être porté à l'agenda des directions générales

Par Pierre-Emmanuel Albert, Co-Fondateur et Directeur Général de Tinubu Square, et adhérent actif de BFR Tools Management, 1er réseau européen dédié au BFR et à la réduction de coûts



*En cette période d'instabilité économique et de volatilité des marchés financiers du monde entier, les Directions Générales et Financières sont confrontées, jour après jour, à une incertitude croissante. La sécurisation du poste client joue donc un rôle essentiel dans la maîtrise des coûts d'exploitation du BFR et la confiance des actionnaires.*

La meilleure façon de sécuriser son poste client est d'identifier, d'analyser et de surveiller chacun de ses risques individuellement. Ceci suppose que l'entreprise dispose d'informations sur la santé financière et la solvabilité de ses clients et pour se faire, des outils adéquats pour évaluer l'impact d'une défaillance individuelle ou systémique sur son bilan.

Les bénéfices d'une gestion du risque efficace sont concrets. Un rapport récent d'Aberdeen Group indique que

la simple mise en place d'une base de données dédiée au risque client permet aux entreprises de réduire leurs impayés de 10 % et limite l'impact que peuvent avoir les impayés clients sur le ralentissement de leur activité. Par ailleurs les entreprises qui scorent leur portefeuille de débiteurs régulièrement observent une diminution de 28 % de leurs impayés<sup>1</sup>.

La Direction Financière doit disposer d'outils pour évaluer facilement la solvabilité des comptes débiteurs par entreprise, par groupe et par pays. L'évaluation du risque de crédit doit prendre en compte les risques, en amont et en aval, propres à la situation de chaque client.

Les Directions Générale et Financière doivent s'assurer de la capacité de leur organisation à maîtriser le risque de crédit, en étant capable de répondre efficacement aux problématiques suivantes :

**Quel est le poids du compte client dans les actifs ? Comment le compte client est-il sécurisé ?**

Gérer le compte client, ce n'est pas seulement surveiller le DSO, c'est aussi le sécuriser pour garantir les financements bancaires à court terme et réduire le coût du financement.

**Comment votre entreprise évalue-t-elle ses risques ?**

Une seule source d'information est insuffisante. Rassembler de l'information et évaluer manuellement le risque de défaillance d'un client ou d'un prospect peut être chronophage alors que l'information collectée est devenue obsolète. Le processus efficace d'évaluation du risque prend

en compte le secteur d'activité, l'environnement économique et légal, la nature de la transaction, la qualité du fournisseur, de ses procédures, et enfin la santé financière et l'historique de paiement du débiteur. Cet ensemble d'informations rassemblé à partir de différentes sources est nécessaire pour une évaluation pertinente du risque.

**Dans quelle mesure le processus de crédit management est-il intégré à votre stratégie commerciale ? Votre entreprise est-elle en mesure de mettre en œuvre des règles de gouvernance en crédit management ?**

Les processus de vente et de crédit sont encore trop souvent cloisonnés au sein des entreprises. Les procédures de crédit management sont hétérogènes, varient d'une filiale à l'autre et d'un pays à l'autre. Sans procédure, ni outil de mise en œuvre, l'entreprise est plus exposée aux risques et ses dirigeants ne sont pas en mesure de prendre les décisions stratégiques pertinentes fondées sur l'analyse synthétique de l'ensemble des informations rassemblées sur le client.

**Quelle visibilité avez-vous sur la santé et la capacité d'autofinancement de vos clients, leur solvabilité ? Quels sont les leviers de croissance des activités de vos clients et prospects ?**

Dans le contexte économique actuel, les clients possédant de solides antécédents en matière de crédit et qui jouissaient d'une bonne santé financière ne sont plus forcément les plus solides. Chaque entreprise, quelle que soit sa taille, doit suivre ses activités. Elle doit être informée

et capable de faire le suivi de leurs chaînes d'approvisionnement, de la nature et de l'origine de leurs dettes, ainsi que des facteurs d'amélioration ou de dégradation du risque d'insolvabilité. La visualisation en temps réel de la santé financière d'un client permet à l'entreprise d'évaluer instantanément sa catégorie de risque et de prendre ainsi la bonne décision.

**Envisagez-vous de conquérir de nouveaux marchés ? Quel niveau de risque pouvez-vous supporter ?**

Au fur et à mesure que les entreprises européennes cherchent à pénétrer de nouveaux marchés peu connus en Asie, en Amérique latine ou en Russie, la difficulté d'apprécier le risque s'accroît. Pourtant les entreprises doivent être en mesure d'évaluer le risque de crédit des acheteurs potentiels opérant dans ces régions en se fondant sur l'analyse des données "de terrain".

**Pourquoi une analyse du risque de crédit pertinente est-elle rentable ?**

L'analyse du risque de crédit améliore la performance opérationnelle de l'entreprise en assurant un meilleur contrôle de l'exposition au risque de crédit sur les marchés nouveaux

ou existants. Les entreprises qui sécurisent leur portefeuille de débiteurs améliorent la liquidité de leurs créances, leurs BFR, leurs processus de crédit management et leurs perspectives de croissance. Les avantages sont alors visibles sur les plans stratégique, opérationnel et financier.

**L'analyse du niveau de risque de l'entreprise est-elle régulièrement revue lors des comités de Direction ?**

Le risque de crédit est l'affaire de tous. Les fonctions Marketing, Commerciale et Finance de l'entreprise doivent être associées à son pilotage. La Direction Générale, comme souvent dans les programmes transverses, doit montrer l'intérêt qu'elle porte à son suivi et sa maîtrise. Quelques indicateurs clés (KPI) peuvent être définis et utilisés pour s'assurer de ce suivi régulier :

- Quelle est la segmentation du poste client par classe de risque et son évolution ?
- Quel est le niveau d'exposition du portefeuille, par zone, par activité et son évolution ?
- Si l'entreprise est assurée crédit, quel est le taux de couverture du poste client ?

• Quelle est la segmentation de l'overdue (retard de paiement) par catégorie de risque ?

Les solutions Tinubu Credit Risk Intelligence permettent la mise en place d'une gouvernance de crédit management conforme à la stratégie définie par la Direction. En créant le lien indispensable entre l'ERP Finance et le CRM de l'entreprise, Tinubu Risk Management Center (RMC SaaS), permet à tous les utilisateurs de capitaliser, de partager et de surveiller l'ensemble des informations disponibles sur leurs clients et d'appliquer la stratégie de risque propre à l'entreprise. En complément, le service Tinubu Credit Intelligence assure un reporting en temps réel sur le risque de crédit et le service Tinubu Risk Analyst fournit des recommandations de crédit fiables et rapides sur le portefeuille des débiteurs.

Tinubu Credit Risk Intelligence est la seule et unique solution capable d'offrir aux entreprises un support d'analyse décisionnelle et de reporting opérationnel en matière de crédit management avec à la clé une visibilité complète de leur exposition au risque de crédit au niveau local et international.

www.tinubu.com  
www.bfr-tm.com

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



CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

www.bfr-tm.com

<sup>1</sup> Scott Pezza, *The Order-to-Cash Cycle: Enhancing Performance with Process Automation*, Aberdeen Group, 2011

# Cher Père Noël...

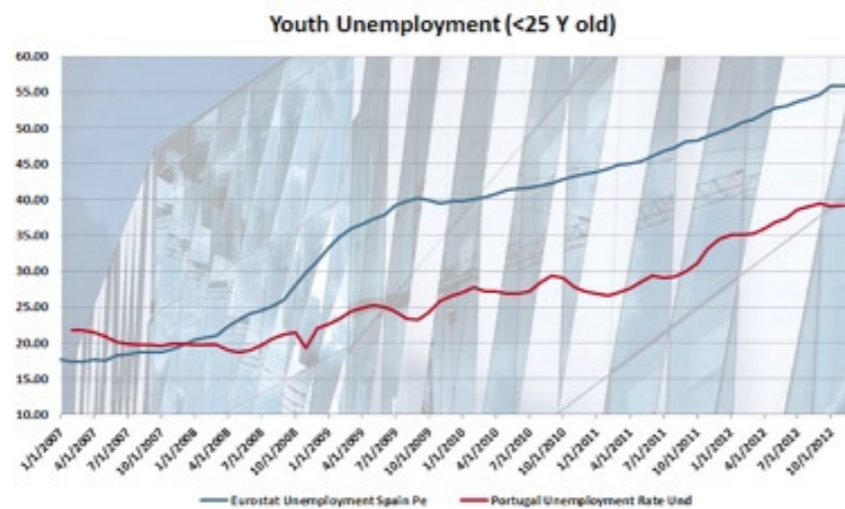
Par Steen Jakobsen, Economiste en chef Saxo Bank

*Cette année, je n'aurai qu'un seul souhait à formuler : que tous les politiciens, économistes et dirigeants de banques centrales prennent des vacances pour, disons, les cinq prochaines années. Si celui-ci se réalise, je vous promets une croissance de 3% en Europe et de 5% aux Etats-Unis, ainsi que des réformes en Asie qui permettront ensuite au continent de reprendre intelligemment sa place dans l'économie mondiale. Oui, c'est aussi simple que cela.*

Depuis six mois, j'ai souvent irrité les gouvernements en martelant que leurs politiques macroéconomiques allaient dans la mauvaise direction. Ce qui me soucie le plus, c'est qu'ils réfutent mes idées en rétorquant que leurs interventions ont été couronnées de succès. Franchement, pour paraphraser John McEnroe... « they cannot be serious » !

## Le chômage des jeunes : plus élevé dans les pays du Club Med que dans la bande de Gaza !

La politique de l'autruche (on ferme les yeux sur la réalité et on repousse les échéances) semble avoir franchi de nouvelles limites alors que l'on voit les taux d'intérêt s'effondrer dans les pays d'Europe du sud et que nos décideurs politiques s'en félicitent bruyamment. Pendant ce temps, le taux de chômage des jeunes de plusieurs pays européens dépasse celui constaté dans la bande de Gaza (45%) où l'économie, toutes proportions gardées, souffre pourtant d'un contexte politique et financier légèrement plus compliqué.



## Des prix sans signification

Le marché des taux souverains manque d'un véritable « mécanisme de détermination des prix ». Nous avons tous été habitués à utiliser la courbe des taux comme un instrument de mesure du risque, mais les politiques macroéconomiques actuelles ont véritablement détruit cette courbe des taux. Les flux de trésorerie, la valorisation des actifs ou tout autre investissement, sont des notions qui ne doivent pas seulement prendre en compte le prix que le marché peut accepter, mais aussi la valeur-temps et le coût de l'argent. Cette dernière variable est restée à peu près équitable et transparente au cours des dernières décennies, même si les banques centrales ont parfois eu la main lourde en manipulant le prix de l'argent à l'extrémité inférieure de la courbe. Le coût de l'argent : voilà ce qui permet aux entreprises et aux investisseurs de calculer le juste prix à allouer à un projet et la valeur réelle

des profits potentiels.

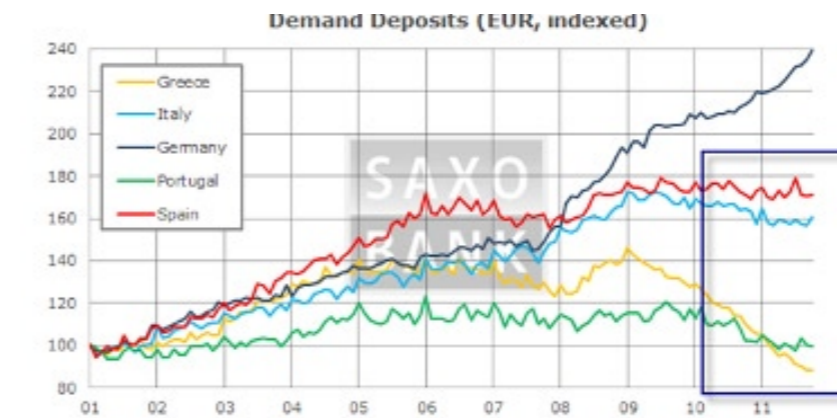
A présent, avec une courbe des taux qui fait l'objet de manipulations conséquentes dans son intégralité et une politique macroéconomique implicitement destinée à faire face au moindre soupçon de risque systémique, tout le monde considère la faible volatilité comme la nouvelle panacée. Mes quelques 30 années d'expérience sur les marchés financiers m'incitent à penser qu'une faible volatilité ne suggère pas que les risques se soient envolés, bien au contraire ! J'estime plutôt que la fameuse métaphore du « calme avant la tempête » s'applique parfaitement ici – la volatilité potentielle est drastiquement sous-évaluée et il est probable que nous soyons tout simplement en train d'accumuler de l'énergie pour une explosion à venir. Le fait que nous ayons éloigné les risques systémiques extrêmes en Europe, ce que la Fed de Bernanke pense aussi avoir fait aux Etats-Unis,

ne signifie pas que nous ayons trouvé une solution durable. Au contraire, cela continue à encourager un manque de responsabilité politique et trahit le fait que le « business model » des politiques macroéconomiques est un échec.

Voici pourquoi je persiste à penser que nous avons besoin d'une vraie crise qui vienne démystifier les fondements de la politique économique actuelle et nous permette de renverser l'orthodoxie macroéconomique qui prévaut actuellement. C'est en effet le seul moyen de faire place nette à de futurs changements.

## Les taux des pays « Club Med » sont à la baisse, mais la fuite des capitaux continue

Les banques des pays « Club Med » s'affairent à acheter des obligations de leur gouvernement, avec le sentiment, probablement exact, que l'élection allemande de septembre 2013 leur offre une « fenêtre de tir ». Pendant ce temps, les ménages de ces mêmes nations continuent de retirer l'agent de leur propre pays. Voilà qui n'offre pas un message très cohérent, mais pour ceux qui vivent au Pays Fantastique du Quantitative Easing, la route de brique jaune du rééchelonnement de la dette semble se dérouler éternellement.



## Un consensus au beau fixe

D'après le consensus, l'environnement actuel, composé de politique monétaire accommodante, de stabilité politique et de valorisations « raisonnables », crée les conditions idéales, non seulement pour un rallye de fin d'année, mais aussi pour une très belle année 2013.

N'est-il pas ironique de constater qu'il y a un an, le même consensus s'attendait à une année 2012 plutôt difficile pour les actions (pour les stratèges, une année difficile signifie une performance de marché comprise entre zéro et quelques pourcents) ? Les experts les plus en vue prédisaient ainsi de faibles gains pour l'indice S&P et quelques voix discordantes s'attendaient même à une baisse. Et pourtant, voici le consensus de retour dans la stratosphère.

## Prévisions du consensus Bloomberg sur le S&P500 à fin 2013

Mean	1,540	\$100,24
Med Jan	1,575	\$107,00
High	1,615	\$110,00
Low	1,425	\$98,71

Source: Bloomberg LLP

Notez bien ceci : pas un seul des experts interrogés dans ce sondage ne pense que le S&P500 puisse baisser l'année prochaine ! Et la moyenne des

estimations est à +10% contre +5% à la même époque l'année dernière.

Voici le même tableau, en date du 5 décembre 2011 toujours en provenance de Bloomberg LLP :

## Prévisions du consensus Bloomberg sur le S&P500 à fin 2012

Mean	1,545	\$100,38
Med Jan	1,545	\$102,00
High	1,500	\$106,00
Low	1,190	\$70,00

Source: Bloomberg LLP

Notons ici que le S&P500 cotait 1277 points l'année dernière à pareille époque, ce qui signifie que certains analystes tablaient bien sur une baisse et que l'estimation moyenne était une hausse de 5% dans l'année. L'optimisme – en relatif – est donc deux fois plus élevé cette année et il n'y a pas un seul stratège pour croire à une baisse du S&P500. Cela devrait nous pousser à nous interroger sur cette vision simpliste du risque dans laquelle nous vivons. L'environnement est totalement binaire : le risque est en position « on » ou « off », sans aucune nuance de gris.

Cette pensée unique qui règne sur les principaux marchés me rappelle mes débuts à la salle des marchés de la Chase Manhattan Bank, à Londres (oui, j'ai déjà évoqué cette histoire auparavant !).

Nous avions alors un client – disons qu'il travaillait dans l'industrie du chocolat – qui sondait les dix plus grandes banques mondiales pour obtenir leurs prévisions sur l'évolution des principales devises à un horizon de 12 mois.

Ce client agrégeait alors les prévisions et regardait le consensus ainsi obtenu. A chaque fois que 80% des sondés étaient d'accord, il prenait une position diamétralement opposée sur le marché. Et ce client était, de loin, le plus avisé que j'ai eu l'occasion de croiser.



## Cher Père Noël...

**Valorisations vs. climat économique**

Ce graphique établi par mon collègue Peter Garry est mon indicateur préféré. Il mesure la différence d'évolution entre l'indice boursier MSCI World et l'économie réelle, mesurée par l'indice IFO sur le climat des affaires. Le point n'est pas ici de dire que les marchés d'actions vont nécessairement s'effondrer, mais plutôt d'observer deux caractéristiques : soit les conditions économiques s'améliorent rapidement, soit il va falloir une correction boursière pour dissiper le nuage de fumée créé par cette conviction générale que la politique de l'autruche va nous mener sereinement jusqu'à 2015.

Le différentiel entre les marchés et l'économie réelle est actuellement équivalent à ce qu'il était au moment de la bulle internet de 2000. Bien sûr, les actions peuvent encore progresser de 10 à 20%, mais le risque marginal est extrêmement élevé et potentiellement de plus en plus coûteux.

**Conclusion**

Nous continuons à avoir une position vendeuse sur l'USD/JPY et l'AUD/USD et au contraire nous sommes acheteurs sur l'USD/ZAR. Nous avons pris hier une petite position optionnelle vendeuse sur le S&P 500 (décembre / prix d'exercice : 1.380 points), avec une échéance au 21 décembre à 13h25, mais nous attendons dans l'ensemble des niveaux plus réalistes pour revenir sur le marché.

Pour 2013, nous nous intéressons à des secteurs comme l'agriculture, l'aluminium et l'assurance. Pour l'agriculture, nous étudions surtout le rapport entre l'offre et la demande, avant les préoccupations météorologiques. Concernant l'aluminium, les coûts énergétiques représentent 25% des coûts de production totaux : or, les producteurs américains bénéficient d'un prix du gaz naturel au plus bas depuis 10 ans, ce qui impacte favorablement le coût de leur alimentation en électricité. Enfin, la plupart des compagnies d'assurance, toujours plombées par

les craintes d'un « risque AIG », se traitent à moins de 50% de leur valeur d'actif.

Encore une fois, qu'on me permette d'insister sur ce point : je vois 2013 comme une année de transition où des forces positives et négatives vont s'affronter. On pourrait voir apparaître de vives tensions sociales et une certaine radicalisation politique en Europe, avec des jeunes sans travail s'opposant à leurs aînés en place et un secteur privé signifiait au secteur public que « trop, c'est trop ». Ce qui me préoccupe le plus, c'est la migration politique vers les extrêmes. L'histoire nous rappelle que c'est ainsi que les choses vont évoluer mais, pour l'heure, le marché n'a que deux choses en tête : les vacances de Noël et un univers composé de taux bas et de risques évaporés qui semble s'être installé là pour toujours.

Bons trades,

Steen Jakobsen, Economiste en chef  
Saxo Bank



Découvrez notre magazine de veille en ligne gratuit.  
Chaque semaine une sélection des meilleures publications repérées sur Internet



du Manager

<http://www.manager-go.com/lemag/>

Manager GO!

<http://www.manager-go.com>

# Co creation, Co innovation, Co Management, l'ère du co : et si la relance de notre économie reposait sur les start-up?

par Louis TREUSSARD, CEO de L'Atelier BNP Paribas

*Mouvement des pigeons en réaction aux mesures du gouvernement, rapport Gallois pour relancer la compétitivité et l'emploi, apport du crédit impôt recherche de 20 milliards, questionnement sur la robotisation des entreprises françaises, constat de la difficulté à conserver nos brevets... Chaque jour apporte son lot de constats, d'interrogations, de mesures, d'analyses et de commentaires pour relancer l'économie.*

Pour ma part, il est un autre mouvement qui doit être initié par les grandes entreprises traditionnelles, elles mêmes devant savoir tirer les leçons d'agilité reçues des « pure players » du web qui ont fondé une partie de leur développement sur l'apport d'acteurs externes à leur entreprise : les start-up.

Tout se passe aujourd'hui comme si ces « pure players » du web avaient le monopole de l'innovation ; question de culture, question de taille, question de rythme aussi. Mais au lieu de les observer avec envie, tirons-en plutôt des idées pour les grandes entreprises.

Ces nouveaux acteurs « pure players » qui apparaissent depuis une douzaine d'années ont imposé de nouveaux modèles, de nouveaux usages mais également une nouvelle lecture du risque et de la performance.

## Innover mieux et plus rapidement

Depuis l'ère du digital, règne de

l'immédiateté, où la performance est de plus en plus liée à l'agilité et à l'image de l'entreprise, il est donc nécessaire d'innover mieux et plus rapidement.

Nos grandes entreprises, souvent de culture technique, se sont développées en privilégiant leur taille pour imposer leur innovation et diffuser partout dans le monde leurs produits ou services, dans l'objectif de durer le plus longtemps possible. Si cela suffisait à une époque pour rationaliser ses développements ou maîtriser ses risques, il n'en est plus de même aujourd'hui où le cycle d'innovation des entreprises traditionnelles n'est plus compatible avec les nouveaux usages du web impactant leur modèle, leur management, l'ensemble de leurs métiers, et cela quelque soit le secteur d'activité.

Une solution consiste donc à importer l'innovation pour combler un retard, booster la R&D, étendre son champ d'actions, son modèle de base ou réussir sa digitalisation.

Pour ce faire, nos entreprises traditionnelles ne devraient-elles pas chercher à s'entourer du savoir-faire des jeunes pousses agiles, les faire cohabiter et évoluer avec l'entreprise ?

N'est ce pas une réponse au besoin d'innovation immédiate dans un contexte morose, une façon de ne pas laisser la place à la bande « GAFA » (Google, Apple, Facebook, Amazon) devenus acteurs d'une économie qui dépasse leurs business models

initiaux.

En une douzaine d'années, Google a racheté environ 120 sociétés innovantes de la baie de San Francisco pour la plupart, faisant ainsi l'acquisition d'un savoir-faire dans des domaines aussi variés que la recherche, la pub, les applications mobiles, la photo aérienne, la voiture connectée ou le téléphone...

Dans un modèle non « pure player », Apple a racheté Next en 97 qui deviendra mac OS et en 2000 SoundJam qui deviendra iTunes. On dénombre comme cela une trentaine de sociétés innovantes rachetées entre 1998 et 2012.

## L'entreprise traditionnelle a donc tout intérêt à développer ce nouvel écosystème constitué de petites entreprises innovantes

Celles-ci vont l'alimenter en innovations et, de part leur agilité, répondre aux nouveaux usages et attentes de leurs clients et pourquoi pas aller jusqu'à imposer de nouveaux modèles disruptifs à la manière des GAFA...

Pour les entreprises, c'est aussi un formidable outil d'émulation dans la conduite du changement et de la digitalisation de l'entreprise.

Mais pour cela, le management doit plus que jamais avoir un rôle fédérateur afin d'exploiter les capacités de tous, dans tous les métiers.

Le moteur de l'innovation de l'entreprise traditionnelle repose également sur le bien-être et la

performance de ses collaborateurs. Le management a donc un rôle fondamental à jouer dans l'accompagnement et la stimulation du collaborateur et doit aussi lui donner les moyens de s'exprimer.

Ce « crowdsourcing » interne est d'autant plus fondamental qu'il permettra de valoriser les collaborateurs et de recréer une dynamique autour des nouvelles valeurs du digital et de l'entreprise : le partage, la co-creation, l'internationalisation, l'innovation et la digitalisation.

## L'Atelier : Disruptive Innovation!

L'Atelier, cellule de veille technologique de BNP Paribas, est un lieu foisonnant d'innovation. C'est aussi un média : publication quotidienne d'articles sur le web, une émission de radio L'Atelier Numérique sur BFM radio... et un pôle d'études et conseil en stratégie numérique qui accompagne les entreprises dans la mise en place de projets innovants. Le dispositif de veille et d'analyse s'appuie sur une présence internationale (Paris - San Francisco - Shanghai) couvrant les grandes zones d'innovation dans le monde.





# Quand l'innovation est la synthèse des apports de start-ups et de grands groupes

Par Alexandre Mermod, Président de Calinda Software

*Alors que la compétitivité hors coûts est devenue le levier de croissance dans lequel la France a placé ses espoirs, les entreprises doivent faire émerger de nouvelles manières de concevoir l'innovation et de favoriser le lancement d'initiatives génératrices de forte valeur ajoutée. Un tel objectif passe nécessairement par une mise en commun d'expertises et un partage de connaissances et de compétences. Bien entendu, de nombreuses pistes exploratoires sont possibles, mais dans un premier temps, nous allons nous pencher sur l'importance des collaborations industrielles entre les PME et les grands comptes.*

Ce schéma, largement adopté dans différents pays européens et notamment en Allemagne, est à l'origine du succès de nombre de PME qui ont pu capitaliser sur les apports de leur collaboration avec des grands comptes pour être performantes à l'export. Ces derniers ont pour leur part pu bénéficier d'innovations majeures grâce à leurs collaborations avec des start-ups, et renforcer ainsi leur position sur les marchés internationaux. Il s'agit on le voit de partenariats gagnant-gagnant à fort potentiel pour la position du pays dans la compétition mondiale.

Concrètement, rapprocher l'univers des grands comptes et des start-ups permet de réunir des vertus complémentaires : agilité et expertise de pointe des PME d'un côté, exigences



et processus industriels des grands comptes de l'autre, avec la force de frappe qui s'en suit... Une telle alchimie implique pour les partenaires d'apprendre à travailler ensemble et de tirer parti de leurs qualités complémentaires. L'enjeu est de parvenir à ce qu'une collaboration établie sur des bases pragmatiques se mette en place. Tout en évitant de tuer les initiatives, il n'en reste pas moins impératif de tenir compte de la taille et des ressources de chacun pour lancer des projets réalistes. La notion de taille et de ressources est importante dans la mesure où les grands comptes peuvent rapidement devenir très exigeants et même, dans certains cas, écraser les start-ups sous le poids de leurs contraintes institutionnelles. Or, ce cas extrême qui n'est évidemment recherché ni par les grands comptes ni par les PME. Créer un climat de confiance et de compréhension mutuelle est la clé pour réussir à mettre en phase les rythmes différents des partenaires.

Une fois le mode de collaboration trouvé, chaque structure va apporter le meilleur d'elle-même. On notera qu'en travaillant avec des grands comptes, les start-ups vont optimiser leur cycle d'innovation et faire évoluer leur offre en standardisant de nouvelles fonctions. En effet, très exigeants, les grands comptes demandent souvent des fonctionnalités spécifiques qui impliquent des développements à forte valeur ajoutée. Ces derniers peuvent alors être intégrés dans les plans de produit des fournisseurs qui pourront ensuite les proposer à d'autres clients. Pour ne pas perdre ce potentiel d'accélération, des moyens

juridiques adéquats devront être mis en place pour permettre à la start-up cette capitalisation tout en fournissant au grand groupe une assurance de maintenance et d'évolution adaptée à ses impératifs.

Illustration réussie d'un tel processus de co-innovation, la société Calinda Software a pu bénéficier d'une collaboration industrielle avec l'un des plus grands opérateurs de télécommunication mondiaux dans le cadre d'un projet d'envergure : la mise en place d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE) au niveau corporate. Cette collaboration fructueuse a permis de réunir le meilleur des deux ADN et de respecter les contraintes des deux sociétés. Après avoir initié une première relation basée sur une « confiance tremblotante » de la part du grand groupe mondial à l'égard de la start-up, les deux entreprises ont rapidement noué une relation très franche et mis en place un partenariat basé sur l'écoute et la confiance. Grâce à un mode de travail basé sur des engagements précis et des jalons rapprochés, et à une communication directe et fréquente, les deux sociétés sont devenues des partenaires à part entière. Cela leur a permis de sortir grandes de cette relation et de lancer l'un des plus grands projets de RSE au niveau mondial. En tant qu'early adopter, l'opérateur peut donc désormais s'appuyer sur une technologie de rupture née d'une collaboration industrielle avec l'un des pionniers du sujet. Cela a également permis à la start-up de franchir le fossé qui sépare traditionnellement les innovations de leur acceptabilité par les grands comptes (en référence à Crossing the

Chasm de Geoffrey Moore) et d'accélérer le cycle de vente de sa technologie à grande échelle. Elle a ainsi pu séduire des clients américains et européens avec ses technologies qui ne trouvent pas d'équivalent sur le marché.

Nous sommes donc en présence de collaborations génératrices de valeur et d'innovation. Il est important de favoriser ce type d'initiatives qui constituent un axe fort de la compétitivité des entreprises. L'un des points bénéfiques d'une telle mesure tient également à sa facilité de mise en œuvre si les grands comptes jouent le jeu en sélectionnant des PME françaises. Ces dernières pourront donc accroître leur performance, proposer des solutions innovantes et renforcer leur compétitivité. Les grands comptes ont également à y gagner, en trouvant là un moyen d'assouplir leurs processus internes pour accélérer des projets à haute importance stratégique ou à forte teneur en innovation. Ce chantier d'avenir doit donc se positionner au centre des plans stratégiques de développement de toutes les entreprises françaises afin que nos PME puissent devenir les championnes de l'innovation à l'international, et nos grands comptes le rester !



# Banquiers et assureurs, savez-vous ce que disent vos clients ?

Un article écrit par Bruno Mathis et Jean Delahousse



Bruno Mathis

*Analyse des attentes du public, segmentation des clients, campagnes de lancement de produit, les banques et compagnies d'assurance se sont dotées d'un dispositif de communication complet pour parler à leurs clients.*

A cette relation d'abord « top-down », où l'établissement s'adresse à ses clients, s'ajoute aussi une relation « bottom-up », où le client répond et s'exprime. Les entreprises du secteur financier ont en effet engagé des investissements significatifs dans la relation « multi-canal », en privilégiant la variété des moyens de s'exprimer ; au téléphone, au courrier postal, se sont ajoutés le mail et le site web de l'entreprise comme moyens de communication. Certains établissements développent aujourd'hui des applications dédiées au téléphone portable ou aux tablettes, animent une communauté sur Facebook ou communiquent sur Twitter.

Pourtant, malgré ces efforts, les différentes enquêtes menées en France et en Europe montrent un taux mé-

diocre de satisfaction de la clientèle des banques et des compagnies d'assurance, même s'il tend à remonter ces dernières années.

De façon générale, mieux satisfaire les attentes de la clientèle nécessite de développer « l'empathie client ».

## Travailler l'empathie avec le client

Travailler l'empathie client, c'est d'abord améliorer la pertinence ressentie par lui des messages qu'il reçoit. Pour commencer, il faut éviter les impairs, comme laisser un client trouver dans sa boîte à lettres, postale ou électronique, un courrier faisant la promotion d'un nouveau produit alors qu'il attend une réponse à une réclamation.

De plus, le client entend être compris aussi bien s'il exprime par des canaux numériques que s'il s'exprime par téléphone. Il attend une compréhension de son contexte personnel. Les réponses à ses requêtes, tout comme les sollicitations commerciales, doivent tenir compte de l'historique de ses échanges. Envoyer un accusé de réception automatique à un mail peut être contre-productif s'il n'est pas suivi de réponse sur le fond. A l'inverse, une conversation téléphonique qui a permis de clore un sujet à la satisfaction du client gagnerait à faire l'objet d'un compte-rendu écrit. Et puis, il est important de détecter quels clients s'affirment comme leaders d'opinion sur la page Facebook de l'entreprise.

Travailler l'empathie client, c'est aussi améliorer la pro-activité de l'entreprise. Il faut capturer l'expression du client en temps réel, la comprendre et lancer l'action adéquate. Cela évitera par exemple qu'un client relance au téléphone une démarche initiée par mail ou prenne à témoin les internautes via une page Facebook ou un fil Twitter. Si une demande du client est trop technique, il faut la transmettre au service ou à l'expert concerné

plutôt qu'inviter le client par mail à prendre contact avec celui-ci. S'il s'agit d'une relance d'une démarche antérieure, il faut lui accorder une priorité d'autant plus grande que le client s'est exprimé de nombreuses fois et que son profil est de type « haute valeur » selon la segmentation marketing qui lui est appliquée en interne. Si le client consulte les pages du site web expliquant comment transférer son compte ou résilier son contrat, ce signe avant-coureur d'une perte possible de ce client doit être traité. Et dans tous les cas, bien entendu, le chargé de compte doit être averti.

Mais faire preuve de pro-activité, ce n'est pas seulement devancer d'éventuelles réclamations, c'est aussi répondre à des besoins que le client n'a pas nécessairement exprimés auprès de l'entreprise : par exemple, détecter qu'un client a mis à jour sa fiche LinkedIn en indiquant s'être mis à son compte ouvre l'opportunité de lui proposer une assurance en responsabilité professionnelle.

## Piloter en continu les attentes de la clientèle

Une partie de l'expression des clients relève de leur seule situation personnelle, une autre porte sur des sujets d'intérêt commun. L'analyse et le classement en continu des messages, explicites ou implicites, puis leur croisement avec les données sur la catégorie de client, son intermédiaire ou agence, etc... permet de construire un tableau de bord qui mesure le degré de satisfaction, les attentes, les préférences et les aversions de la clientèle sur chacun des produits et services. Une variation significative d'un indicateur permet ainsi de lancer une action commerciale ou d'ajuster un processus déficient. Véritable outil de pilotage, ce tableau de bord peut alors se substituer à la traditionnelle enquête de satisfaction, qui ne délivre qu'un instantané.

## Quel outillage ?

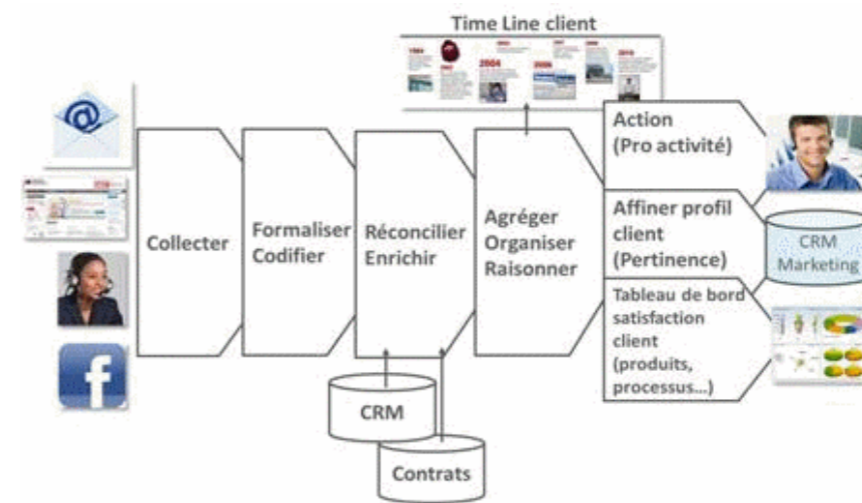
Rassembler et traiter en temps réel les informations hétérogènes que constitue l'expression des clients via les différents canaux à sa disposition est aujourd'hui possible. Des outils adaptables aux métiers de la banque et de la finance sont parvenus à maturité ces dernières années.

En captant et mettant dans son contexte chaque forme d'expression du client, on pourra l'interpréter automatiquement pour affiner son profil réagir rapidement à certaines situations, et suivre en temps réel les opinions de la clientèle sur les produits et processus.

La gestion automatisée de « l'expression client » met en œuvre les technologies du web sémantique, de la linguistique et du raisonnement, et requiert la capacité de traiter en temps réel de grands volumes de données.

## Un mécanisme déclenché par une interaction client

La collecte de données événementielles est le point de départ de toute la chaîne de traitement. C'est l'action du client qui, captée en temps réel, est le déclencheur des traitements ; ce peut être un mail, un commentaire sur un produit de la compagnie, la consultation d'une information particulière sur le portail clientèle, un appel à un centre d'appel ou à un service de réclamations, un commentaire sur la page de la société dans Facebook... Les connecteurs sont installés sur les logiciels de gestion de messagerie, les logs de consultation du portail, les logs du moteur de recherche, les pages produits dans les réseaux sociaux... Ils servent à capturer les différentes actions ou messages des clients et lancer immédiatement leur traitement.



## Les informations acquises sont analysées et codifiées :

- Les verbatim sont analysés par des outils d'analyse textuelle pour extraire l'objet du message, le produit ou service concerné, et ce qu'exprime le

client sur cet objet;

- Les interactions des clients autour de la page de la marque dans Facebook sont analysées pour comprendre la tonalité mais surtout la portée des messages du client auprès des autres personnes qui suivent la page de la marque ;
- Les logs des recherches dans le site clientèle seront collectés et analysés pour connaître le sujet d'intérêt du client mais surtout s'il a pu y trouver une réponse ;
- Les événements particuliers dans la vie des produits, comme une résiliation avant échéance, ou un fonctionnement hors norme.

## Time Line de l'expression client

Enrichies des données provenant des applications de gestion des comptes, des contrats et du CRM ces informations peuvent ensuite être rapportées à l'historique de la relation avec le client. Cette Ligne du Temps (Time Line), telle que popularisée par Facebook, restituée aux utilisateurs l'enchaînement des échanges ; elle indique aussi bien les étapes de vie des produits souscrits, les messages échangés, la trace d'une consultation du portail sur les conditions de résiliation d'un contrat, la valeur actualisée du client à une date donnée, les messages des campagnes marketing, les parrainages, les changements de statut professionnel, etc...

La comparaison avec Facebook est très instructive, car c'est bien ce type de service qui est offert à tout nouvel « ami » Facebook qui, en consultant la page de son nouvel « ami », peut se faire très rapidement une idée de son parcours et des événements passés qui l'ont marqué.

Trois facteurs assemblés donnent toute leur valeur à la chaîne de traitement de l'expression client :

- Le traitement temps réel des informations qui permet de réagir immédiatement, de passer à une gestion pro-active capable de dé-

## Banquiers et assureurs, savez-vous ce que disent vos clients ?

tecter des situations nouvelles, d'évaluer leur impact et leur degré d'urgence, et de déclencher en temps réel les actions adéquates.

- La capacité de réconcilier de données hétérogènes qui permet de comprendre un événement, d'obtenir une information de valeur. Par exemple, le rapprochement entre la date de disponibilité des fonds et la consultation par le client de la page « comment transférer mes avoirs ? » dans le portail clientèle sera analysé comme une situation de risque d'un point de vue commercial et devra déclencher une action d'appel du client.
- La capacité de raisonnement sur la base de règles métiers qui tient compte de l'événement détecté et des informations disponibles sur le client dans les applications de gestion.

Quand le message est finalement compris et codifié, il permet d'alimenter trois familles de solutions :

- Un traitement de workflow pour piloter une action immédiate à réaliser auprès du client ;
- Le CRM et les outils de gestion de campagne pour disposer d'une information plus fine sur le client ;
- La base de données du tableau de bord de suivi de la satisfaction client par produits et services.

La chaîne de traitement de « l'expression client » devient un composant original et innovant dans le système d'information des banques et assureurs. Elle demande des compétences méthodologiques et technologiques dans les domaines de l'ingénierie des connaissances, de la linguistique, de la statistique. Elle constitue également un terrain d'application privilégié pour la mise en œuvre des architectures « big data ».

Banque et assurance sont deux secteurs des services dans lesquels la

relation clientèle s'inscrit naturellement dans la durée. Mais la fidélité des clients ne saurait être tenue pour acquise, notamment dans la banque, alors que la Commission européenne relance une consultation en vue d'aider les consommateurs à changer facilement d'établissement bancaire et qu'une récente étude Cap Gemini révèle que 40% des clients ne sont pas sûrs de rester fidèles à leur banque. C'est donc bien l'effort de compréhension intime des attentes des clients qui est la clef de leur fidélisation.

Liste non exhaustive de fournisseurs de composants pertinents pour le traitement de l'expression client.

- Pour la collecte et la réconciliation de données externes et internes : Semsoft, Antidot
- Pour l'analyse textuelle des verbatims : Temis, Arisem, Proxem
- Pour la gestion de vocabulaires métiers et ressources linguistiques : Mondeca, SmartLogic
- Pour l'analyse des interactions dans un réseau social : Pikko, Radian 6 et Alterian SM2, HootSuite
- Pour le stockage et l'accès aux données des « time line » client dans une architecture big-data : Apache Hadoop, IBM InfoSphere BigInsights, Oracle Big Data Appliance
- Pour l'application de règles métiers sur les événements traités WebSphere ILOG JRulesClarkparisia

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 et la finance. 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.

Jean Delahousse est expert du web sémantique. En 2000, il a fondé la société Mondeca, éditeur spécialisé dans les technologies de l'ingénierie des connaissances et de la sémantique. Il a contribué à plus de 10 contrats de recherche français et européens dans ce domaine ; il participe régulièrement à des conférences nationales et internationales. Depuis 2011, il est associé de Knowledge-Consult. Jean Delahousse est diplômé de l'ESCP et a démarré sa carrière chez Arthur Andersen.

# La PME a-t-elle sa place en France ?

Par Jean-Michel Bérard, Président du Directoire d'Esker\*

*Comme lors de chaque élection présidentielle, les PME et ETI ont été au cœur des débats économiques. Une fois de plus tous les candidats se sont accordés à souligner l'importance des entreprises de taille moyenne pour le tissu industriel français, et le retard de notre pays dans ce domaine par rapport à nos voisins.*

*Cependant, au-delà des invitations convenues lors de ces grands rendez-vous, force est de constater que peu de choses ont réellement changé pour les PME depuis trente ans. Il est malheureusement à craindre qu'il en soit de même pour les cinq années à venir.*

Passé une certaine taille (50 em-



ployés), les PME françaises sont soumises, peu ou prou, aux mêmes contraintes et aux mêmes réglementations que les entreprises plus importantes. La gestion des ressources humaines chez France Télécom ou Renault déclenche-t-elle une malheureuse vague de suicides chez leurs salariés, et ce sont des milliers d'entreprises de taille moyenne qui doivent travailler sur un plan d'urgence de lutte contre le stress au travail. Des disparités de salaire entre hommes et femmes sont-elles constatées dans tel ou tel grand groupe, les directions de toutes les PME sont invitées à élaborer rapidement un plan d'égalité hommes/femmes. Un patron du CAC40 abuse de stock-options ou se verse une rémunération indécente et c'est une nouvelle avalanche de réglementations tatillonnes qui s'abat immédiatement sur des milliers de chefs d'entreprise dont les salaires dépassent rarement ceux des médecins spécialistes.

Face à la loi et aux contraintes administratives, les entreprises grandes ou moyennes sont traitées de la même manière mais cette égalité de façade s'efface totalement lorsqu'il s'agit d'activités économiques.

De nombreuses petites « Grandes Ecoles » irriguent parcimonieusement le sommet de la pyramide des entreprises françaises avec leurs jeunes diplômés. 400 polytechniciens sont produits avec constance chaque année. Leur effectif n'a pas augmenté depuis 50 ans malgré le doublement de la population française. Dès leur sortie, ils sont immédiatement happés par la haute fonction publique ou les entreprises du CAC40 quand ils ne sont pas dévoyés par la finance internationale plus rémunératrice. Cette pénurie d'ingénieurs de haut niveau prive les entreprises de taille moyenne de nombreux talents. Elles sont contraintes de s'en passer ou de les trouver à l'étranger lorsque les lois françaises sur l'immigration ne leur



# Les délais de paiement s'allongent : les effets pervers de la loi et des crises successives

## La PME a-t-elle sa place en France ?

interdisent pas de le faire.

La commande publique française n'est accessible aux PME qu'au prix de coûts commerciaux prohibitifs. Elle oblige nos équipes commerciales à travailler trois à cinq fois plus pour un appel d'offre public que pour une affaire commerciale privée, sans avoir jamais la certitude que le projet sera finalement réalisé. Les règles de transparence apparente empêchent également les entreprises moyennes de mettre en valeur leur savoir-faire et leur contribution à l'économie locale. Le diktat du moins disant financier favorise les grands groupes rompus aux arcanes de la commande publique et pouvant activer des réseaux conduisant très souvent à la fuite des emplois hors de France. Face à cette situation, l'idée d'un « Small Business Act » à la française est souvent évoquée... pour retomber régulièrement dans les oubliettes des programmes politiques.

De leur côté, les grandes entreprises françaises pourraient être un facteur formidable de développement des ETI\*\*, y compris à l'international où, comme chacun sait, se déroule la vraie compétition pour la création de valeur et la croissance. Les grands groupes allemands appliquent parfaitement ce principe, et appuient fortement leurs succès internationaux sur un tissu de partenaires impliquant directement de nombreuses ETI et PME qui font à la fois leur force et leur capacité d'innovation. A l'opposé, les grands groupes français sont généralement hermétiques à l'offre des PME nationales et préfèrent travailler avec d'autres grands acteurs. Cela contraint les PME à ne vendre qu'à d'autres PME, les privant ainsi d'un flux d'activité et de références prestigieuses qui pourraient leur servir sur d'autres marchés. Cet ostracisme est-il un effet de l'extrême centralisation de notre pays ? De la concentration des élites dans un nombre restreint d'entreprises ou de corps administra-

tifs? D'une aversion au risque caractéristique des sociétés sclérosées ? Je n'ai pas la réponse mais force est de constater que cela ne constitue pas un environnement favorable pour le développement des PME et qu'il ne contribue pas à l'émergence de nouvelles grandes entreprises en France.

Ce sont les raisons pour lesquelles l'entreprise que j'ai créée et que je dirige s'est rapidement tournée vers l'international. Outre les opportunités de marché apportées par un développement à l'étranger, le « made in France » y semble paradoxalement plus apprécié qu'en France. En 27 années d'existence, nous avons accumulé quatre fois plus de grandes références publiques à l'international qu'en France (Mairie de New York, Maison Blanche, Sénat américain, Police anglaise, Armée Allemande, Ministère des Affaires Etrangères de Singapour, pompiers d'Australie, ...). Il en va de même pour les grandes entreprises privées. Nos solutions équipent des multinationales comme Samsung, Sony, Johnson & Johnson, Whirlpool, Hertz, Microsoft, Honeywell, ABB, GE, Abbot, Eli Lilly, BASF mais fort peu d'entreprises du CAC40 (5 au total). A titre de comparaison, notre taux de pénétration du Fortune 500 américain est proportionnellement deux fois supérieur à celui que nous avons avec le CAC40.

Paradoxalement, une PME française vend plus facilement à des grands comptes lorsqu'elle travaille hors du territoire français. Ces grandes sociétés, souvent marquées par la culture économique anglosaxonne, ne semblent pas soumises aux mêmes préjugés que l'establishment étatique et industriel français. Seules comptent pour elles la qualité des produits et des services proposés, leur adéquation à des besoins avérés et la valeur apportée, éléments sur lesquels les PME françaises n'ont pas à rougir vis-à-vis de leurs concurrents internationaux. Ce dernier point sera aisément

confirmé, pour ce qui concerne mon entreprise, par les grands groupes français visionnaires qui travaillent avec nous, parmi lesquels je citerais, Sanofi, Valéo ou France Télécom.

Bien entendu, il serait inexact de dire que les affaires se font facilement hors de France et que l'international est un paradis pour les PME françaises. La concurrence y est féroce, les clients sont exigeants et difficiles d'accès, les cycles de ventes y sont longs et complexes. Cependant, même si les contrats ne se signent pas facilement, le succès est possible et aucun plafond de verre ne vient vous rappeler votre taille et votre statut.

Il arrive que nos démarches commerciales nous amènent à approcher les filiales étrangères de grands groupes français. Ironiquement, leur comportement est proche des grandes entreprises étrangères et nous comptons désormais davantage de filiales de grands comptes français parmi nos clients à l'étranger qu'en France.

La bonne nouvelle c'est que ces filiales de grands groupes français à l'étranger nous permettent souvent d'entrer en contact avec le siège social parisien, autrefois inaccessible. C'est cependant un bien long chemin de passer par Sydney pour vendre à Paris et cela même si nul n'est jamais prophète en son pays.

\* Editeur de logiciels créé en 1985, Esker réalise 66% de ses 36,3 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'international, ce qui fait d'elle une des PME françaises les plus présentes à l'international. Organisée comme une véritable multinationale, Esker réalise proportionnellement deux fois plus de chiffre d'affaires avec les sociétés du S&P 100 aux Etats-Unis qu'avec les sociétés du CAC 40.

\*\* Source : KPMG, Mars 2012, « Voyage au cœur des ETI : stratégie de conquête »



### Les délais de paiement s'allongent : les effets pervers de la loi et des crises successives

D'après le Rapport de l'Observatoire des paiements, un tiers des entreprises paient encore leurs factures, ou sont elles mêmes payées, au delà des 60 jours date d'émission de la facture. Cette situation engendre toute une série de pratiques et de comportements qui vont à l'encontre de l'esprit de la loi.

Le motif le plus souvent invoqué par les clients pour justifier les dépassements d'échéance, est le manque de trésorerie et un besoin en fonds de roulement insuffisant. Toutefois, nous le verrons par la suite, des comportements peu vertueux sont aussi à l'origine de l'enlisement des délais de paiement.

### Quels sont les véritables impacts de la LME ?

**Répercussions sur les stocks**  
Les stocks et les encours de production sont le point faible de la loi, qui a surtout facilité le négoce. C'est ainsi, que dans la pratique, pour réduire le montant des stocks à financer, les acheteurs passent des commandes plus fréquentes et plus réduites en quantité (« flux tendus »), ce qui oblige les fournisseurs à revoir leur chaîne logistique et à supporter des coûts supplémentaires (préparation

et livraison) ou à pratiquer abusivement la consignation.

### Répercussions sur les délais de paiement

Au niveau de l'économie nationale le constat est une diminution effective globale de 2 à 3 jours de réduction, avec des variations plus ou moins importantes par secteur d'activité (accords dérogatoires) et par entreprise, qui ont mieux intégré ou anticipé les effets de la loi (adaptation et actualisation des CGV : Conditions Générale de Vente)

### Conséquences sur le crédit bancaire

Les résultats ne sont pas exactement en phase avec les objectifs de la loi, qui n'abolit pas le rapport de force existant entre les entreprises sur un marché concurrentiel et qui donc bouleversent les équilibres financiers du crédit interentreprises. Le recours au crédit bancaire a augmenté (surtout l'affacturage) mais les banques ont freiné leur financement (Bâle III, crises...)

### Conséquences sur les comptes d'exploitation

Le raccourcissement des délais de paiement a créé des réflexes de négociation commerciale pour obtenir des compensations financières (augmentation des taux de marge pour les fournisseurs et destruction de valeurs pour les clients).

### Les pratiques mises en place pour contourner la LME

#### Des comportements « pervers » se sont faits jour :

- Différer le règlement par l'usage abusif et la remise tardive du chèque ou de la traite
- Différer l'émission de la facture de la part du fournisseur afin d'accorder un crédit supplémentaire
- Externaliser le traitement des factures vers un CSP (Centre à Services Partagés) situés à l'étranger (Dublin ou Pologne).

- Appliquer des délais dérogatoires alors que l'activité ne relève pas de ces accords

Plus de 70% des entreprises rencontrent des difficultés de règlement et parfois au-delà.

Un décret du 2 octobre 2012 est venu compléter la LME. Les entreprises vont devoir dès à présent adapter ou modifier leurs CGV ainsi que leurs matrices de facture, qui devront comporter au 1er janvier 2013 les points suivants :

- l'échéance de paiement inférieur au délai maximum prévu par la loi
- le taux des pénalités de retard (minimum 3 fois le taux d'intérêt légal, mais il est conseillé d'appliquer un taux plus dissuasif, de 12 à 15% par an.
- conditions d'escompte pour un paiement anticipé par rapport aux conditions négociées contractuellement ou figurant dans les CGV.
- une indemnité forfaitaire de 40€ pour les frais de recouvrement. Une indemnisation complémentaire pourra être demandée si les frais de recouvrement sont supérieurs à 40€

A quand une nouvelle proposition de loi, qui rendrait obligatoire la facturation des pénalités pour tout dépassement d'échéance injustifié et qui aurait un effet plus que dissuasif, incitatif en faveur du respect des échéances !

Georges Paul Grigliatti  
Consultant formateur en Crédit Management  
Président de la SAS AGIMA

# Le portrait du Credit Manager en 2012

Par la rédaction de Finyear

*Devenu indispensable en entreprise ces dix dernières années, le Credit Manager remplit la mission cruciale de recouvrement du cash. L'AFDCC (Association Française des Credit Managers) et le spécialiste du recrutement Robert Half dressent à nouveau son portrait dans le cadre de leur enquête conjointe « Credit Managers, qui êtes-vous ? », lancée en 2000. Cette 7ème édition souligne que ce métier - faiblement impacté par l'atonie économique de 2011 - assume des responsabilités accrues en cash management.*

## Quel est le profil du Credit Manager en 2012 ?

50% des Credit Managers ont plus de 42 ans.

Ces professionnels sont fidèles dans leur profession. Ils sont de plus en plus nombreux à l'exercer depuis plus de 5 ans (63% en 2008, puis 74% en 2010 et en 2012).

Sa formation initiale est en majorité une formation universitaire (32%) ou de type DUT/BTS/RNCP (30%) ou bien encore en école de commerce (28%). Dans 6% des cas toutefois, c'est un autodidacte. Ceci se remarque chez les Credit Managers les plus seniors. Enfin, une expérience à l'étranger est de plus en plus fréquente (14% en 2012 contre 10 en 2008).

## Quelles missions ?

L'atonie économique a faiblement impacté la hiérarchie des principales activités des Credit Managers, qui reste identique à 2010 :

1. l'analyse financière et la détermination des lignes d'encours (44%)
2. le management (40%)
3. le recouvrement (36%)
4. l'optimisation du BFR (27%)

20% des Credit Managers soulignent toutefois que ce contexte économique leur impose de mieux assurer le suivi de l'assurance crédit et du recouvrement.

Pour mener à bien leur mission, les Credit Managers sont de plus en plus nombreux à recourir à un outil de scoring développé en interne (plus de 35% en 2012 contre moins de 30% en 2010).

Ce, en plus des progiciels de Credit Management dont le taux d'utilisation reste stable (oui à 30%, non 70%).

Devenu indispensable en entreprise ces dix dernières années, le Credit Manager remplit la mission cruciale de recouvrement du cash. L'AFDCC (Association Française des Credit Managers) et le spécialiste du recrutement Robert Half dressent à nouveau son portrait dans le cadre de leur enquête conjointe « Credit Managers, qui êtes-vous ? », lancée en 2000. Cette 7ème édition souligne

que ce métier - faiblement impacté par l'atonie économique de 2011 - assume des responsabilités accrues en cash management.

## Pour quel salaire ?

Le salaire médian des Credit Managers est stable à 53 500€ (qui correspond à la valeur théorique qui partage par moitié l'échantillon : 50% des Credit Managers perçoivent plus de 53 500€, 50% moins).

Cependant, pour la 1ère fois depuis le lancement de cette enquête en 2000, les Credit Managers ne voient pas leur niveau de rémunération brute annuelle augmenter. Celui-ci s'élève en 2011 à 57 663€. La rémunération moyenne progresse sur Paris et Ile-de-France de 2,3% par rapport à 2010.

La légère baisse de rémunération (-3%) affecte aussi bien les hommes que les femmes, dans des proportions équivalentes. Le rapport salarial qui règne entre eux, entrevu en 2010, semble se stabiliser dans le temps : les femmes ont perçu en moyenne en 2008 une rémunération brute annuelle inférieure de 8% à celle des hommes (idem lors de la précédente étude).

A noter : la formation des Credit Managers influe sur leur niveau de rémunérations, avec une prime aux diplômés étrangers et aux écoles de commerce.

## Quel avenir pour les Credit Managers et pour leur profession ?

79% de ces professionnels se montrent « fidèles », et comptent poursuivre leur activité dans ce domaine à moyen terme (à horizon 5 ans).

Ceux qui auraient la volonté de quitter le Credit Management sont majoritairement attirés par un poste de Direction Financière, voire aussi pour le Contrôle de Gestion ou une direction commerciale.

Cette enquête révèle également un certain intérêt des Credit Managers pour le management de transition (85% des répondants).

La profession estime en majorité (68%) que son champ de responsabilités évolue aujourd'hui vers une intégration des activités de cash management.

Une évolution pourrait également s'observer peut-être au profit d'une ouverture aux services clients (33%).

## Le regard du cabinet Robert Half et de l'AFDCC, à l'initiative de cette nouvelle enquête

Valérie Collot, Présidente de l'AFDCC commente : « Le credit management est maintenant pleinement apprécié à sa juste valeur. Ce contexte explique en partie la fidélité des Credit Managers à leur métier car ils sont reconnus. C'est un excellent point

pour la profession ! »

Fabrice Coudray, Director de Robert Half International France ajoute : « Le credit management se professionnalise comme le montre le recours accru aux outils d'aide à la décision et des responsabilités étendues au cash management. Ce métier est promis à un bel avenir et ce quelle que soit la conjoncture économique. »

Les points clés de cette 7ème enquête « Credit Managers, qui êtes-vous ? »

- Un niveau moyen de rémunération stable
- Un métier qui repose sur 3 activités principales :
  - . L'analyse financière et la détermination des lignes d'encours
  - . Le recouvrement
  - . L'optimisation du BFR
- Un impact limité de l'atonie économique de 2011 sur les activités du métier
- Un recours accru aux outils d'aide à la décision (credit scoring,...)
- Une volonté forte des acteurs de poursuivre dans ce métier à moyen terme
- Un champ de nouvelles responsabilités en cash management.

## A propos de cette enquête « Credit Managers, qui êtes-vous ? »

L'enquête « Credit Managers, qui êtes-

vous ? » a été lancée en 2000 puis elle a été reconduite en 2002, 2004, 2006 et 2008 et 2010 en reprenant les mêmes thématiques. Cette 7ème enquête, menée entre le 13 juin et le 13 juillet 2012, a été réalisée auprès de 236 Credit Managers, par l'intermédiaire d'une web consultation auprès de Credit Managers membres de l'AFDCC et des Credit Managers inscrits dans la base de données de Robert Half International France.



## SEPA – Centralisation de Trésorerie

Faites confiance à un expert pour la gestion de vos flux financiers



- ◆ Gestion de trésorerie
- ◆ Rapprochement bancaire
- ◆ Moyens de paiement
- ◆ Communication bancaire

Vous souhaitez plus d'informations sur nos offres de gestion financière ?

Appelez-nous au

► N° Indigo 0 825 007 017\*  
0,15€ TTC/min

ou connectez-vous sur [www.sage.fr/mge](http://www.sage.fr/mge)

# Le SEPA en 5 points clés : pourquoi les entreprises ne doivent pas attendre ?



*Les entreprises françaises ont jusqu'au 1er février 2014 pour adapter leurs systèmes de paiements au nouveau dispositif de prélèvements et de virements de la norme européenne SEPA(1). A partir de cette date, le format national actuel disparaîtra définitivement.*

Les TPE, PME, multinationales et dans une moindre mesure les particuliers sont concernés. En effet, le SEPA touche d'une manière générale toutes les entreprises qui paient des fournisseurs et/ou des salariés par des virements, et qui vont débiter leurs clients via des prélèvements. Au 1er février 2014, 100% des flux, virements domestiques et prélèvements dans la zone Euro seront des flux SEPA.

José Teixeira, Chef de marché Communication bancaire et Moyens de paiements chez Sage, donne 5 conseils aux entreprises pour faire face sereinement à cette échéance, dans les meilleures conditions.

### 1. Impliquer toutes les fonctions au sein de l'entreprise

« La trésorerie est au cœur de l'entreprise car elle intègre et traite l'ensemble des décisions financières qui

sont prises. Cependant, considérer le projet SEPA sous la seule facette de la trésorerie ou de l'informatique revient à avoir une vision partielle du projet. », explique José Teixeira.

La trésorerie voit sa feuille de route changer. Tout d'abord, sur le plan informatique par la gestion de la norme SEPA (format UNIFI XML), et l'utilisation de nouveaux protocoles bancaires (SWIFTNet, EBICS...) suivant le périmètre de la relation bancaire. Mais également, à travers l'impact du SEPA sur la gestion opérationnelle des flux financiers au quotidien et sur l'organisation des fonctions de cash management. En effet, des modalités de règlements, de facturation et d'encaissements, à l'organisation de la structuration du partenariat bancaire ou du rapprochement bancaire, le cash management en Europe évolue à travers la mise en place du SEPA.

Mais, au vu des fonctions concernées, le SEPA n'est pas seulement un projet informatique, c'est un projet d'entreprise qui implique plusieurs fonctions. Au sein de la fonction commerciale va-t-il falloir remplacer les autorisations de prélèvement national classique par le mandat unique instauré par le SEPA et gérer celui-ci (collecte, archivage, fourniture de la preuve,...).

Le marketing doit mettre à jour les documents, plaquettes et autres sites web. Les référentiels clients et fournisseurs doivent être modifiés avec le BIC et l'IBAN, les nouvelles références bancaires, standard de la zone SEPA, qui remplacent le traditionnel RIB. Idem pour les ressources humaines s'agissant des coordonnées bancaires des salariés et des bulletins de salaire puisque les virements seront faits en mode SEPA. Les juristes vont devoir adapter tous les contrats en liaison avec le SEPA (conditions de ventes, tribunal pour litige...).

Du côté de la DSI, l'impact du SEPA, -qui utilise le langage XML- sur les systèmes d'information n'est pas négligeable. Il faut mettre à jour les systèmes et les logiciels, donner accès aux utilisateurs éloignés ou encore ouvrir l'IP à la connexion bancaire et sécuriser les accès.

### 2. Commencer au plus tôt pour ne pas avoir à payer le prix fort

« Sous peine de se retrouver dans un goulot d'engorgement début 2014, les entreprises ont tout intérêt à commencer au plus tôt le chantier du passage au SEPA. En effet, le délai restant est de moins 18 mois et il n'y a rien de plus coûteux que de devoir adapter ses outils en catastrophe, au dernier moment », souligne José Teixeira.

La première tâche à accomplir est la nomination d'un comité ou d'un responsable de projet SEPA qui aura une vision transversale sur ce chantier, au sein l'entreprise. Cette instance sera chargée d'analyser l'impact du SEPA sur les processus en place, d'impliquer les services de l'entreprise qui seront concernés, de suivre les développements du passage au SEPA en définissant une stratégie bancaire et en prenant contact avec les prestataires, fournisseurs de logiciels et banquiers de l'entreprise.

Il convient ensuite d'identifier les services de l'entreprise concernés par le SEPA, de cartographier les flux de données en cause et de mesurer les impacts sur l'organisation interne et sur le système d'information.

Focus DSI : Concernant ce dernier point, il est très important d'identifier les applications capables de supporter et de gérer les formats XML. Si nécessaire, il faut budgéter les nouveaux outils informatiques nécessaires (système d'informations, logiciels utilisateurs...) et réfléchir au



# La flexibilité et la fiabilité du SaaS en trésorerie sont-elles au rendez-vous ?

Interview de Didier Martin, Président et Fondateur de Fidrys

## Le SEPA en 5 points clés : pourquoi les entreprises ne doivent pas attendre ?

lotissement de ce projet. Dans ce cas, deux solutions sont envisageables : mettre en place des conversions ou traducteurs pour permettre de faire évoluer les systèmes selon un planning et un budget en cohérence ou bien procéder par un remplacement de l'ensemble des applications concernées en un seul lot ?

José Teixeira recommande : « Compte tenu de l'ensemble des tâches à accomplir, il est également judicieux de lister les ressources nécessaires à la mise en application du SEPA, telles que le personnel informatique, la coordination entre les différents services, les nouveaux pays, entités à inclure dans le projet. »

### 3. Assurer une bascule progressive vers les nouveaux moyens européens

Tout l'écosystème de l'entreprise est concerné par ce changement : front office, back office, fournisseurs, prestataires, clients, partenaires. Afin que la transition se déroule au mieux, il faut prévoir des échanges réguliers pour suivre l'évolution de chacun.

Les impacts administratifs, juridiques et organisationnels du SEPA, en particulier la mise en place d'un processus de gestion des mandats, vont entraîner une évolution des échanges à laquelle il faut se préparer en vue de garantir la liquidité de l'entreprise, d'unifier les flux financiers et d'avoir des informations de meilleure qualité.

« Le basculement vers le SEPA ne devrait pas être du type "big-bang" : il y aura d'abord une période transitoire au cours de laquelle l'entreprise gèrera probablement plusieurs systèmes en assurant des passerelles (traducteurs, conversions Bic Iban...) entre applications « SEPA ready » et applications domestiques. », explique

José Teixeira, « Cette bascule devra être en cohérence avec la cartographie et l'importance des flux. Le projet devra dès le départ être envisagé d'une manière globale. L'ensemble des flux, des virements de trésorerie aux virements fournisseurs en Euros ou en devises, sans oublier fichiers de restitution bancaires, devront être appréhendés, car l'ensemble de ces services bancaires basculeront dans la norme UNIFI, à terme. ».

Parties intégrantes de leur écosystème, les banques, associations professionnelles, experts-comptables et chambres de commerce et d'industrie pourront accompagner les entreprises dans leurs démarches.

### 4. Harmoniser les flux financiers pour rationaliser les coûts

Selon José Teixeira, « Les systèmes amont et aval sont souvent obsolètes. Dès lors, derrière la norme SEPA se trouve une véritable opportunité d'innovation pour les entreprises, ce projet peut être prémices d'une meilleure harmonisation technique et fonctionnelle qui va faciliter les projets de centralisation internationale de la trésorerie et des moyens de paiement et d'encaissement ».

Le SEPA représente une opportunité pour unifier, rationaliser et changer les flux financiers. A terme, cela permettra la rationalisation des coûts, notamment ceux de maintenance.

### 5. Considérer les opportunités liées au SEPA : innovation et développement

Les avantages d'une plus grande fluidité des paiements dans toute la zone sont multiples. Parmi eux : raccourcissement des délais de paiement, concurrence plus vive pour la fourniture des services de paiement, baisse des coûts liés à ces paiements et à

leur traitement, conquête de nouveaux marchés.

José Teixeira ajoute : « Le SEPA est donc source de rationalisation dans les relations avec les banques et source de réflexion au niveau du périmètre de l'entreprise. Ce peut être le moment de réfléchir à une stratégie de développement à l'export. »

De même, les tendances sont aux nouveaux services et modèles de business accompagnant les évolutions du marché vers toujours plus de commerce électronique, de cloud, de dématérialisation, de mobilité et de sécurité dans les échanges. Celles-ci peuvent être incluses dans le projet SEPA pour une meilleure intégration à l'entreprise.

José Teixeira explique : « La facturation client / et le processus encaissement ne doivent plus être analysés sur le plan purement domestique, afin d'ouvrir la porte à une approche plus globale du type "usine d'encaissements". La généralisation du SEPA va entraîner de multiples innovations dans le domaine du paiement. Ces dernières sont un aspect important à l'heure du boom du commerce électronique et du futur paiement via les Smartphones. »

(1) SEPA (Single Euro Payments Area – espace unique de paiements en euros) : La zone SEPA est un espace européen représentant près de 480 millions d'habitants, 9 000 banques et 25 millions d'entreprises. Au sein de 32 pays européens, entreprises, particuliers et administrations pourront émettre ou recevoir des paiements en euro, que ce soit par cartes bancaires, virements ou prélèvements, dans les mêmes conditions de sécurité, de fiabilité et de coût qu'ils le font aujourd'hui à l'échelon national et sans surcoût.

www.sage.fr



*Apparues il y a 10 ans, les offres de trésorerie en mode SaaS (Software as a Service) sont maintenant parmi les premières du marché français en nombre d'utilisateurs. Les aspects financiers et de rapidité de mise en œuvre sont les principaux points forts des solutions en mode SaaS. Si les avantages économiques sont d'autant plus reconnus en période de crise par le marché des ETI et PME, qu'en est-il des aspects non financiers ?*

**Le SaaS a gagné ses lettres de noblesse si l'on en croit les différentes études faites par des cabinets de conseil, selon le Baromètre présenté lors du dernier Congrès des DAF\*, 62% des PME ont actuellement un projet de dématérialisation dans leur département financier. En revanche comment le SaaS est-il perçu par**

### les départements financiers des entreprises ?

Dans la majorité des cas, l'informatique interne engage ses ressources pour les activités opérationnelles de l'entreprise. La comptabilité reste encore un enjeu d'investissement interne même si ce sujet évolue rapidement. En revanche, la trésorerie et la communication bancaire sont plus perçues par l'informatique interne comme source de problèmes évident pour un nombre d'utilisateur restreint.

L'offre SaaS permet de décharger les entreprises d'une responsabilité technique que personne ne veut véritablement assumer, et propose ainsi aux directions financières une réponse aussi bien fonctionnelle que technique.

### Quelles sont les entreprises les plus réactives au SaaS ?

Les ETI et PME y sont beaucoup plus sensibles ; le modèle économique leur est bien plus favorable que pour les Grands Comptes. D'une part pour les raisons évoquées précédemment, mais également parce que pour cette cible de sociétés l'équipe trésorerie est restreinte alors qu'elle doit assumer des tâches décisives selon des contraintes de temps imposées (respect du cut-off bancaire).

La crise de liquidité actuelle et le "credit crunch" que subissent les entreprises les incitent fortement à se doter d'une offre accessible, simple et performante, sans pour autant subir les aspects techniques.

Le SaaS est pour cette cible une excellente manière de confier la responsabilité technique à un "partenaire", se déchargeant ainsi de contraintes sans aucune valeur ajoutée métier. En revanche, trop de solutions proposées en SaaS négligent l'aspect de services associés, et considèrent que leurs prestations s'arrêtent

à la mise à disposition de l'offre applicative.

Nous considérons pour notre part qu'un partage d'expertise métier entre les équipes du client et de l'éditeur est un plus incontestable dans la gestion quotidienne du trésorier.

Les grands groupes ont bien souvent la chance de disposer d'équipes plus importantes et d'une assistance technique et fonctionnelle qui assurent le trésorier dans ses tâches quotidiennes.

### A ce jour, plusieurs éditeurs proposent des solutions de trésorerie en SaaS. En revanche répondent-elles aux évolutions fonctionnelles des trésoriers ?

Le premier point à souligner est avant tout la prépondérance d'Excel pour la gestion de la liquidité sur ce segment de marché, avec toutes les contraintes quotidiennes que cela représente.

Excel offre certes une grande souplesse, mais augmente la complexité et les risques de gestion. De plus, suivre la bonne applicabilité des frais bancaires sous Excel est extrêmement fastidieux, voir pas effectuée du tout. Les économies peuvent cependant être substantielles, voir même couvrir intégralement le coût d'abonnement à l'offre SaaS.

Après la période de concentration des offres proposées par les éditeurs pour le marché des ETI & PME, il est vrai que de nouvelles offres ont vu le jour, et ces dernières se sont principalement orientées vers des offres SaaS ce qui atteste d'une véritable évolution sur les 5 dernières années. La majeure partie d'entre elles se sont principalement orientées sur les fonctionnalités de gestion du cash et de la communication bancaire.

En revanche, les fonctionnalités de gestion des placements, financement & suivi des risques de change



## La flexibilité et la fiabilité du SaaS en trésorerie sont-elles au rendez-vous ?

et de taux sont absentes de ces dernières solutions. Il s'agit donc plus d'une évolution technique que fonctionnelle, qui répond certes de façon satisfaisante aux besoins des utilisateurs ne recherchant qu'une évolution à iso-périmètre. Nous considérons cependant qu'il y a une place considérable pour créer de la valeur ajoutée métier pour la gestion quotidienne de trésorerie pour les ETI & PME.

### Les offres proposées ont-elles la disponibilité et la fiabilité requises par une trésorerie ?

Sur un plan technique, nous pouvons dire que la disponibilité et la fiabilité des offres sont au niveau attendu par les utilisateurs et les départements SI des entreprises.

En revanche lors du choix de la solution SaaS, 3 points sont importants à prendre en compte indépendamment de la couverture fonctionnelle :

- Quelle est la dépendance financière à prévoir en complément de l'abonnement mensuel ? Chacune des évolutions ou configurations demandées sont-elles véritablement comprises dans le coût de l'abonnement ? Attention aux offres tarifaires complexes.
- L'offre produit est-elle suffisamment ouverte et configurable pour s'adapter à mes besoins et pas le contraire ? L'offre étant multi-clients, l'éditeur va bien souvent figer le périmètre fonctionnel et rendre ultra-configurable certaines recherches ou rapports au risque d'en accroître la complexité au point de nécessité des interventions de consultants et par conséquent accroître la dépendance.
- La qualité et rapidité de l'assistance. Sans une assistance satisfaisante, vous pouvez accroître vos risques en cas de problème.

Si vous souhaitez migrer sur une offre SaaS, ne sous-estimez pas la relation que vous avez déjà avec votre fournisseur.

### Quels sont les nouveaux services qui pourront être proposés en complément du SaaS logiciel ?

Nous regrettons que la plupart des offres se limitent à un aspect purement logiciel.

L'offre SaaS, contrairement aux offres internalisées, augmente la relation client/fournisseur, ou partenaire, dans le suivi et la gestion des incidents. Pour le segment des ETI & PME, la gestion de la connaissance, ou expertise, est une notion fondamentale compte tenu du nombre restreint des ressources en internes. Le SaaS est selon nous la meilleure des opportunités pour partager et échanger cette expertise dans le cadre d'une relation qui dépasse la partie purement logiciel.

Il s'agit là d'un véritable business modèle malheureusement peu développé chez les plus grands acteurs de la place.

### Quels sont selon vous les avantages de l'offre SaaS proposée Fidrys ?

Je pourrais le résumer en deux mots : Expertise et Adaptabilité. Nos préoccupations quotidiennes reposent sur la valeur ajoutée métier que nous pouvons apporter à nos clients. L'offre logiciel est uniquement en support de cette stratégie, même si nous considérons offrir une couverture fonctionnelle sans équivalence actuelle sur le marché. Nos interlocuteurs considèrent tous avoir des problématiques simples de gestion de cash.

C'est exact, et plus nous avançons dans une relation commune, plus ils reconnaissent la réelle valeur ajoutée de Fidrys : notre solution s'adapte à vos besoins en non le contraire.

C'est uniquement avec une approche de ce type que l'on peut créer de la valeur à moyen terme, non seulement pour la gestion quotidienne de trésorerie, mais également sur la visibilité de liquidité tant attendue par la direction financière et direction générale.

Début octobre 2012, le groupe Legendre a retenu la solution Fidrys trésorerie en remplacement d'Excel. Dès début décembre la trésorière reconnaît gagner entre une à deux heures par jour pour les tâches quotidiennes. Temps qu'elle peut désormais consacrer à des phases d'analyses de l'information, optimisation des processus internes et très bientôt à l'optimisation de la gestion de la liquidité court et moyen terme.

Entretien réalisé par Laurent Leloup - Finyear.com

## PARTAGEONS EN 2013

Confiance

Idees

Connaissance

Expertise

Objectifs

Reussite

Moment



# La Commission européenne emboîte le pas de la France sur la féminisation des conseils d'administration



Hugues TESTU  
Avocat

*La Commission européenne a adopté le 14 novembre dernier une proposition de directive visant à imposer un meilleur équilibre hommes-femmes dans les Conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées européennes.*

Il n'est cependant pas sûr que ce dispositif débouche sur une directive : si le parlement européen s'était prononcé par le passé en faveur de dispositions contraignantes en vue d'assurer l'objectif de parité, de nombreux Etats européens sont opposés à de telles mesures, ce qui pourrait bloquer l'adoption de la directive par le Conseil Européen. Ainsi, avant même que la proposition de directive ne soit officiellement présentée, neuf pays dont le Royaume-Uni et les Pays-Bas avaient écrit à la commissaire en charge du dossier, Vivianne Reding, pour lui rappeler leur opposition à toute disposition contraignante.



Jean-Pierre GITENAY  
Avocat Associé

## 1. Objectif et champ d'application

La proposition de directive prévoit que les sociétés cotées sur un marché réglementé devront compter au moins 40% de personnes de chaque sexe parmi les membres non-dirigeants de leurs conseils d'administration ou de surveillance à l'horizon 2020 (2018 pour les sociétés publiques).

La proposition de directive laisse aux Etats membres le choix de proposer aux sociétés cotées sur un marché réglementé la possibilité de se satisfaire du seuil de 33,33%, seuil qui s'appliquerait alors à l'ensemble des membres des conseils d'administration, dirigeants compris.

## 2. Exceptions

Des exceptions sont prévues : tout d'abord, la directive, qui ne s'appliquerait qu'aux sociétés cotées sur un marché réglementé, ne concernerait

pas les entreprises de petite taille (les PME au sens communautaire, soit celles qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros).

Ensuite, la proposition de directive laisse aux Etats membres la possibilité de prévoir que les sociétés cotées qui emploient à plus de 90% des hommes ou des femmes ne seront pas soumises au respect des seuils précités. Cette dérogation ne devrait cependant concerner qu'un nombre marginal de sociétés, compte tenu de la rigueur de ce critère. A titre d'exemple, la société Technip, dans un secteur réputé comme très masculin (énergie) employait ainsi « seulement » 75% d'hommes en 2010 et ne serait donc pas éligible.

La Commission européenne estime que 500 sociétés environ seraient concernées en France par le dispositif.

## 3. Obligations quant aux recrutements de nouveaux administrateurs

La proposition de directive innove en ce qu'elle prévoit, qu'à compétence égale, une priorité doit-être accordée au candidat d'un sexe sous-représenté. Au cas où une telle personne ne serait pas recrutée, il incomberait à la société de prouver que le choix était motivé sur la base « d'une appréciation objective qui tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats ».

Par ailleurs, le recrutement d'administrateurs ou de membres du Conseil de surveillance devra se faire « à l'au-

ne de critères préétablis, clairs, univoques et formulés en termes neutres ».

## 4. Sanctions

Les sanctions sont laissées à la libre appréciation des Etats, pouvant consister soit en amendes administratives, soit en nullité ou en annulation de la nomination des administrateurs.

Cette question a d'ailleurs donné lieu à une vigoureuse passe d'armes entre les commissaires européennes Viviane Reding et Nelly Kroes, dont le pays, les Pays-Bas, est opposé à toute mesure contraignante. Ainsi, lors de l'annonce de la proposition, Nelly Kroes affirmait que la proposition de directive n'en comportait pas, alors que Viviane Reding soutenait l'inverse.

En l'état actuel de la rédaction du texte, il n'en reste pas moins vrai que les sanctions à définir par les Etats membres « doivent être effectives, proportionnées et dissuasives », ce qui indique clairement un caractère contraignant, mais à terme seulement et à la libre disposition des Etats.

Compte tenu des débats en cours, il est fort possible que ce caractère contraignant soit finalement abandonné.

## 5. Situation en France

La proposition de directive laisse le choix aux Etats membres d'adopter ou de maintenir les dispositions plus favorables garantissant une représentation plus équilibrée, « à condition que ces dispositions ne créent pas de discrimination injustifiée ni

n'entravent le bon fonctionnement du marché intérieur ».

Cette disposition pourrait concerner la France, qui, depuis la loi « Copé-Zimmermann » du 27 janvier 2011, prévoit un système plus strict que celui proposé par la commission.

En effet, on peut remarquer d'une part que la date d'effet du dispositif français est plus proche (courant 2017) que celle prévue par la proposition de directive (1er janvier 2020 et 2018 pour les sociétés publiques). D'autre part, des dates intermédiaires sont également prévues en France, ce qui n'est pas le cas du projet européen : ainsi, depuis janvier 2011, est entrée en vigueur une exigence de parité minimale imposant de nommer à la plus prochaine assemblée générale au moins un homme ou une femme au Conseil d'administration ou de surveillance si ce dernier en est dépourvu. De même, le respect d'un seuil intermédiaire de 20% est prévu courant 2014.

Le système français est plus strict également en ce qu'il concerne non seulement toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé, mais aussi les entreprises de grande taille (employant plus de 500 salariés permanents et réalisant au moins 50 millions d'euros net de chiffre d'affaires ou présentant un total de bilan supérieur à cette somme). Néanmoins, la date d'application de ce dispositif est fixée concrètement à 2020.

Enfin, le seuil de 40% concerne en France non seulement les administrateurs non-exécutifs mais également les dirigeants (soit les Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués, qui siègent souvent au

sein du Conseil d'administration) : le seuil correspondant dans le système européen est d'ailleurs de seulement 33,33%. Ainsi, dans une société ayant un Directeur Général et un Directeur Général Délégué, tous deux hommes et membres d'un Conseil d'administration de neuf personnes, le dispositif français requiert la nomination de quatre femmes là où celui européen n'en imposerait que trois quel que soit le seuil retenu (40% des administrateurs non dirigeants ou 33,33% des administrateurs).

LAMY LEXEL Avocats Associés  
www.lamy-lexel.com



# Combating Uncertainty In the Face of Economic and Regulatory Ambiguity

Rick Seaberg, Vice President Genpact



## Objectives

Uncertainty is the enemy of effective planning and ultimately, business success. Yet uncertainty has become a pervasive part of the financial services landscape. Its cloud is making it difficult for financial institutions to develop long-term plans, make big investments or undertake transformational change.

When the future is unclear, the temptation to pull back and adopt a wait-and-see strategy becomes all too common. But the consequences of this approach may lead to missed opportunities once the market recovers and the uncertainty subsides. In effect, financial institutions require a strategic approach to help them navigate difficulties and prepare for future opportunities.

## The Importance of Preparedness

In today's environment, uncertainty

reigns on a number of fronts. The domestic economy's growth continues to be uneven, bogged down by nagging unemployment and ongoing debt troubles in Europe. The financial industry in particular faces regulatory challenges in Washington, including unpredictable implementation, indefinite delays of planned reforms as well as the cost to comply.

With so many external forces in flux, it is difficult for financial institutions to prepare for the future. Organizations may make preparations now to be in compliance with current laws, only to find those laws changed as regulations are further defined. The importance of being prepared is underscored by the complexity of the issues driving the uncertainty. Furthermore, the pending impacts of the Basel Accords will dramatically affect how financial institutions allocate their limited capital into their core businesses.

## Economic Unease

When the Council on Foreign Relations polled economics experts about the most important global macroeconomic trends to watch for in 2012, the European debt crisis emerged as a particularly weighty problem. Economists agreed that the response of the Eurozone countries to the debt crisis has generated undue amounts of risk.

The United States is rapidly approaching the "Fiscal Cliff", a series of tax increases and spending cuts intended to reduce the budget deficit beginning in 2013. The measures are expected to result in a decline of real GDP growth from 1.1% to 0.5% in 2013, according to the Congressional

Budget Office, a rate that they feel would likely lead to recession.<sup>2</sup> An alternative view as described by the CBO's "alternative fiscal scenario", paints a future that closely resembles a continuation of the of 2012 policies. This scenario involves extending the current income tax cuts, restricting the reach of the AMT, and keeping the Medicare reimbursements rates at the current level avoiding a short term impact on the economy.<sup>3</sup> A lack of decisive action to date, has driven greater uncertainty throughout the industry as organizations wait to see which decision will be made.

## Election Year Ambiguity

The actions taken by Congress related to a number of important issues will have dramatic impact on financial institutions. Healthcare reform, for example, affects every single business and individual in the nation, but the uncertainty surrounding critical aspects of the mandate have many organizations waiting for greater clarity before implementing decisive growth plans. Financial reform and consumer protection laws have similar impact. Where financial institutions have already taken steps to address these reforms, there is no guarantee that these steps will be valid, given the fluid nature of the rulemaking.

Debt ceiling debate: Looming large is the debate over the federal debt ceiling. Sometime around the end of this year, the federal government will bump up against its current borrowing limit, requiring Congress to pass a new law to raise it. The implications for the business community are potentially severe. The prolonged debate over the same issue last summer caused consumer confidence

to go into free fall, rattled the stock market, and ultimately led Standard & Poor's to cut the United States' AAA credit rating for the first time in history. There is no way of knowing how politicians in Congress at the time will react. About the only thing for sure is that it will be an acrimonious battle, punctuated by election year divisions.

Dodd-Frank reform: The financial services industry is still digesting the broad changes being brought about by the Dodd-Frank Wall Street Reform Act, which was signed into law in July 2010. The sweeping legislation, which will require nearly 400 new rules to be proposed, developed and passed, marks the most significant change to financial services regulation since the reform that followed the Great Depression. Implementation is still a work in progress. At the law's two-year anniversary, only 31% of the total required rules had been finalized.<sup>4</sup> With so many rules yet to be drafted, financial institutions are still uncertain of the true impact of the law.

Healthcare reform: Passage of the Affordable Care Act in 2010 has a number of implications for employers providing insurance benefits to their employees. Significantly, it increases the health insurance options available to people who do not obtain coverage through their employer. As a result, employers will need to weigh whether to continue offering coverage to their employees, taking into consideration the (somewhat modest) penalties for not providing coverage against the need to remain attractive to talented workers. In a June 2011 survey, McKinsey found that 30% of employers will definitely or probably

stop offering employer-sponsored insurance after 2014 when the law goes into effect, and that at least 30% of employers would gain economically from doing so.<sup>5</sup> In effect, the outcome of healthcare reform for employers is likely to vary, depending on the specific decisions of individual companies.

## Legal Threats

A still-developing episode involving the London Interbank Offer Rate, or Libor, could have significant implications for the health of the financial services industry. Several large banks around the world have become the focus of a spate of lawsuits filed by a wide range of plaintiffs. The suits accuse the banks of manipulating Libor, a rate that determines the borrowing costs for trillions of dollars in loans.

Given Libor's vast reach—it affects consumers with mortgages, as well as cities with interest rate swaps—the impact of the lawsuits could be substantial. Municipalities, large money managers and community banks are among the plaintiffs filing suits, some of which may be elevated to class-action status.<sup>6</sup> The lawsuits are an added burden on top of an expected round of Libor-related fines. Some major banks have already received heavy fines.

## Laying the Groundwork for Preparedness

With so much uncertainty reigning in the economic, regulatory and legal environments, financial institutions must be able to rely on sturdy internal supports to help them in the ongoing effort to meet their business goals. The elements of a strong strategic

platform include: operational effectiveness, flexibility and adaptability, proactive change management, and product innovation.

Operational Effectiveness: Many banks responded to the financial crisis by cutting costs. While tactical cost reductions may be a logical priority in a time of crisis, they generally fail to lay the groundwork for future growth. Ideally, banks should seek out longer-term benefits from more strategic activities, such as streamlining business processes or seeking out strategic partners to help them support non-core functions more effectively at lower cost. While cost-cutting may offer a quick benefit, banks that rely on it alone will likely be unable to sustain those benefits, resulting in a competitive disadvantage.

Rather than an approach that focuses only on short-term, quick fixes to bringing down costs, banks should also seek to make structural changes to their operating models and business processes. Implementing such changes will require observational and analytical skills aimed at identifying opportunities for greater efficiencies. Ultimately, strategic cost management will lead not only to sustainable cost reductions, but a more flexible and streamlined organization better equipped to handle the vagaries of today's financial services landscape.

Proactive Change Management: In a world that is rapidly evolving, institutions must have the foresight to anticipate change, as well as the ability to act on their insights. Successfully instilling proactive change rests on being able to envision the institution's long-term goals, as well as all the interim steps leading to them.

## Combating Uncertainty In the Face of Economic and Regulatory Ambiguity

Proactive change management is not an art, but a science, requiring clear articulation of objectives, controls, change mechanisms and incentives. It is a multi-disciplinary practice that begins with a systematic diagnosis aimed at determining the need and capability to change. Executives must understand the stages of implementation, forces for and against change, and ways to overcome resistance to change. Human resources policies, including ways to motivate and control performance, must be aligned with the goals of the overall operational plan.

Institutions that become adept at change management can enjoy numerous benefits. Change can be implemented at minimal risk and have maximum impact on employee morale, productivity and quality of work. Internal resources can be better aligned, setting the organization up to develop best practices, improve its cost structure and better meet the needs of customers. Overall, an expertise in change management ensures an ability to react with speed and effectiveness to evolving external conditions.

**Product Innovation:** With changing regulations severely crimping the amount of income banks can earn from fees, product innovation has become more important than ever. A bank's ability to identify, design, develop and quickly bring to market new products offers a pathway to achieve operational effectiveness, even in the face of unfavorable and unpredictable conditions. Rather than consider product development a one-off task, institutions should strive for a systematic approach, utilizing technology made more intelligent through pro-

cess and data insights.

Excelling at product innovation requires companies to bring the same management discipline to the innovation process as they do for other critical business processes. This can be difficult, partly because many people consider innovation to be a creative endeavor with no boundaries, and also because effectively managing innovation requires cross-functional cooperation.

By applying the principles of business process management to innovation, banks can improve the efficiency and effectiveness of product development and ultimately accelerate product launches. Business process management also helps improve the quality of innovation because it introduces systematic checks into the process and drives the development of relevant policies and guidelines. Companies that develop lasting business process management capabilities will be able to improve their returns from innovation on an ongoing basis.

**Flexibility and Adaptability:** Instituting operational efficiency, proactive change management and product innovation leads to a higher measure of flexibility and adaptability. These qualities are key since every interaction that a financial institution has with a customer represents just one component of a lengthy, usually complex process. Accepting a check, for example, is not just about depositing it into the correct account. It also involves verifying identities, complying with rules, adhering to internal policies, conforming to industry standards and ensuring customer satisfaction. Institutions able to streamline these processes by elimi-

nating time-consuming, manual steps or unnecessary actions can benefit greatly. Bank representatives can be freed up to spend more time on revenue-generating activities. Institutions can benefit from the greater flexibility and adaptability afforded by optimized processes, allowing them to react more quickly to changing market conditions.

Optimizing processes requires comprehensive evaluation of current and future workflows. It also draws upon supporting technology, such as check/document imaging, and automation of key manual steps. It ultimately strives to achieve an operational flow that conforms to industry best practices, thus maximizing performance.

### Conclusion

The only definite is that these issues will someday be decided. What happens then? The firms that had the foresight to anticipate the new business climate will be ready to take advantage of it. Most firms, however, have remained focused only on near-term concerns that were important when the downturn first hit, such as liquidity and customer retention.

Rather than stay focused on the low-hanging fruit of short-term needs, well-positioned firms are seeking to tackle tough long-term issues, like structural change and operational optimization, even during times of uncertainty. With the immediate effects of the financial crisis well behind us and the results of the November elections solidifying, the industry as a whole should move beyond tactical, reactionary moves and into more proactive strategies that will have

lasting impact.

This phase of managing through uncertainty involves first of all understanding the new industry landscape. Next, institutions must take steps to retain the savings they realized during the early stages of the downturn and prepare to take on lasting operational and cost changes. Only through fundamental structural change can firms position themselves for profitable growth.

In effect, this is an ideal time to weed out ineffective processes and institute an operational framework that will provide much needed flexibility and adaptability. Operational agility can help foster product innovation, which will be in high demand once the economy turns and consumers begin to participate more fully in financial services. Agility can also support proactive change management, a useful skill set as the external environment continues to shift.

The environment in which banks are operating today puts the onus on the industry to develop a long-term strategic plan that can help guide it through ongoing change. The global economy is precarious, given the European debt crisis, while the domestic economy is nearing the edge of a "fiscal cliff." Banks are continuing to adapt to regulatory changes, which may change yet again as regulations solidify. Legal threats are also clouding the future.

Financial institutions must establish strong foundational supports to weather the ongoing uncertainty. A solid plan includes operational effectiveness, a flexible operating environment, expertise in proactive change

management and a framework for product innovation. Progress in these four areas will go a long way toward preparing institutions for whatever the future may hold.

For more information

Mohit Thukral  
Senior Vice President  
+1 646 945 9169  
mohit.thukral@genpact.com

Kathleen Garlasco  
Vice President, Marketing  
+1 860 653 3883  
kathleen.garlasco@genpact.com

www.genpact.com

Copyright © Genpact 2012. All Rights Reserved

Genpact Limited (NYSE: G), a global leader in business process management and technology services, leverages the power of smarter processes, smarter analytics and smarter technology to help its clients drive intelligence across the enterprise. Genpact's Smart Enterprise Processes (SEPSM) framework, its unique science of process combined with deep domain expertise in multiple industry verticals, leads to superior business outcomes. Genpact's Smart Decision Services deliver valuable business insights to its clients through targeted analytics, reengineering expertise, and advanced risk management. Making technology more intelligent by embedding it with process and data insights, Genpact also offers a wide variety of technology solutions for better business outcomes.

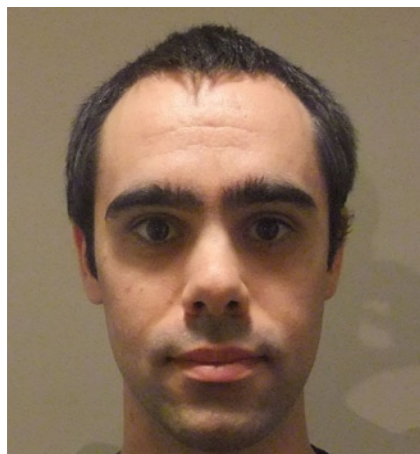
For more information, visit:

www.genpact.com.

Follow Genpact on Twitter :  
[http://twitter.com/#!/genpact\\_ltd](http://twitter.com/#!/genpact_ltd),  
Facebook :  
<http://www.facebook.com/pages/Genpact/105635026136729>  
and LinkedIn :  
<http://www.linkedin.com/company/210064?trk=tyah>.



# HTML 5 pour le web mobile, une nouvelle étape de l'évolution du web



*Depuis l'avènement du premier iPhone, les smartphones ont envahi notre quotidien. En tant qu'utilisateurs, ils nous rendent de nombreux services. Mais pour les développeurs web, ils ont complètement changé la manière de voir et de faire le web.*

## Une révolution pas si lointaine

Si l'on prend le temps de s'arrêter quelques minutes pour regarder en arrière, on se rend compte de la vitesse à laquelle le phénomène smartphone a tout chamboulé sur son passage. En 5 ans, les versions de téléphones et des systèmes qu'ils embarquent se sont enchaînées à une vitesse envivante.

Un autre constat que l'on peut faire est que la phase de maturité semble atteinte. Les différences entre les

téléphones se sont réduites et les dernières versions des systèmes d'exploitation semblent marquer un jalon important vers la stabilité.

Android 4 puis 4.1 visent à réduire fortement la fragmentation des versions et met en avant Chrome en tant que navigateur.

Windows Phone 8 doit marquer le vrai retour de Microsoft sur le marché des mobiles après une version 7.5 qui a eu du mal à convaincre le grand public.

BlackBerry Os 10 doit également marquer le retour de la firme sur le marché des smartphones.

Enfin, iOS 6 et l'iPhone 5 n'ont pas autant impressionné que d'habitude. De nombreuses personnes y voient déjà le déclin de la marque à la pomme après la mort de son héros, mais il s'agit plus probablement d'un autre signe que le marché arrive à maturité et qu'il est dorénavant plus difficile d'innover réellement.

## Qui se transforme en course à l'armement

Finalement, les évolutions des dernières générations de téléphones se sont faites au niveau technique. Plus légers, plus fins, plus autonomes, des écrans plus grands et surtout des téléphones beaucoup plus rapides.

La différence de vitesse entre un iPhone 4 et un iPhone 5 est assez impressionnante. Et de manière globale, les téléphones haut de gamme sont en train d'atteindre une puissance qui les rapproche des

performances d'un ordinateur de bureau pour afficher un site web.

En parallèle de tout ça, la 4G et ses promesses de véritable haut débit se rapprochent à grands pas.

## Et le web mobile dans tout ça ?

Mais pourquoi toutes ces considérations dans un article sur le web mobile ?

Tout simplement parce que cette maturité est également en train de marquer un tournant pour le web mobile.

Les premières générations de smartphones sont en fin de vie et seront remplacées par des téléphones plus rapides et surtout ayant fait de gros progrès au niveau implémentation des standards du web. En effet, dans l'inconscient collectif, les smartphones sont indissociables du HTML5 ; principalement depuis le refus catégorique de Steve Jobs d'intégrer Flash sur iPhone.

Un tour de force si l'on regarde l'état du support HTML5 sur iPhone à cette époque, moins d'un tiers des principales fonctionnalités étaient supportées.

C'est cependant suffisant pour offrir une expérience assez sympathique aux utilisateurs de votre web. Encore plus à l'heure actuelle où, comme je le signalais juste avant, des progrès considérables ont été accomplis dernièrement..

## Le web mobile et ses utilisateurs

Mais au final qu'entend-on lorsque l'on parle d'expérience sympathique ou « riche » dans le jargon informatique ?

Pour la seule personne qui importe, l'utilisateur de votre site, c'est un site web qui lui offre les mêmes possibilités et la même expérience utilisateur que les applications natives qu'il a l'habitude d'utiliser au quotidien.

Cela pose de nombreuses contraintes dans un univers assez hostile et contraignant tel que le développement web sur mobile.

## Les contraintes du web mobile

La première contrainte est la nature même des téléphones : ils sont mobiles. Or, pour faire du web, en principe, il faut être connecté à Internet. Il faut donc anticiper des pertes de réseau arrivant potentiellement à n'importe quel moment. Et contrairement à une application native pensée pour fonctionner hors ligne, un site est pensé pour fonctionner en mode connecté.

La deuxième contrainte est le réseau. Avec l'arrivée du haut débit dans de nombreux foyers, les développeurs web ont, pour la plupart, clairement perdu de vue les problématiques de bande passante. On trouve sans trop de problèmes des sites faisant plusieurs méga octets. Cependant sur un téléphone, même en 3G+, les sites

dépassant quelques dizaines d'octets commencent à poser problème.

Mais le réseau, ce n'est pas seulement les problèmes de débit, c'est également les problèmes de latence. Chaque requête au serveur peut prendre plusieurs centaines de millisecondes, voire plusieurs secondes dans le pire des cas. Il faut donc minimiser ces requêtes en regroupant au maximum nos ressources statiques.

De plus, les téléphones sont lents, terriblement lents. La manipulation du DOM peut rapidement prendre plusieurs secondes sur un téléphone moyen de gamme si l'on n'y prend pas garde.

Enfin, il y a une grande disparité de téléphones. Il existe des périphériques tactiles, avec clavier numérique, avec clavier alphanumérique, avec des écrans 4:3, 16:9, 16:10, avec des écrans HD dans des résolutions de plus de 300 dpi, avec des écrans SD et même avec des écrans carrés !

## L'art de la guerre sur mobile

### Maîtriser ses armes

Fort heureusement, nous disposons d'outils pour résoudre ces problèmes ou à minima limiter leur impact sur l'expérience utilisateur.

HTML5 et CSS3 nous en fournissent un certain nombre plutôt bien supportés sur la majorité des téléphones : localStorage, app cache, media-queries.

De même, nous avons à notre disposition de nombreux outils pour compresser et agréger nos ressources statiques : YUI, mod\_declare pour apache, images sous forme de sprites, etc.

Tous ces outils sont utilisés depuis longtemps par de nombreux sites et peuvent, en général, s'intégrer rapidement quand vous construisez votre site.

Selon vos besoins, vous avez également à votre disposition des frameworks plus complets qui vont vous permettre de créer votre site mobile en un temps record tels que jQuery Mobile, Sencha touch, Gwt, kendoUi, etc.

Cependant, leur utilisation ne se fait pas sans inconvénient et il est important de bien les évaluer avant de les utiliser sur tous vos projets stratégiques.

### Établir une stratégie

De bonnes armes, aussi robustes soient-elles, ne suffisent pas à gagner une bataille et encore moins une guerre. Pour cela, il vous faut une stratégie.

Avant de vous lancer dans la conception de votre site web mobile, vous devez vous interroger sur l'objectif de ce site. Qu'est-ce que vos utilisateurs attendent ?

En effet, le but d'un visiteur avec son mobile n'est pas systématiquement le même que celui qu'il aura depuis un

## HTML 5 pour le web mobile, une nouvelle étape de l'évolution du web

ordinateur de bureau.

Prenons un site d'entreprise classique : sur ordinateur, un utilisateur sera probablement à la recherche d'informations sur votre entreprise. En situation de mobilité, il y a de grandes chances qu'il cherche des personnes à contacter ou l'adresse pour s'y rendre.

Il vous faut donc souvent adapter votre contenu, pas seulement à cause des contraintes de taille d'écran, mais également pour tenter de mieux anticiper les attentes des utilisateurs.

### Bien connaître son ennemi

Dans le développement en général, les métriques sont importantes pour prendre les bonnes décisions. Malheureusement, elles ne sont pas toujours pertinentes, ni bien mises en place.

Sur mobile, en raison de toutes les contraintes supplémentaires évoquées plus haut, elles deviennent vitales mais sont, paradoxalement, plus difficiles à mettre en place. Quels sont les téléphones de vos utilisateurs ? Que font-ils sur votre site ? Combien de temps votre page met-elle pour s'afficher en edge ?

Il vous faut pouvoir répondre à ce type de questions si vous ne voulez pas voir vos coûts de développement augmenter de manière exponentielle pour répondre à des besoins marginaux. Cependant, il reste difficile de faire des mesures de performance,

ou si vous trackez le comportement de vos utilisateurs de manière trop agressive vous risquez d'augmenter le trafic réseau.

### Bien se connaître soi-même

De même, vous devez être clair sur vos intentions. Voulez-vous juste un site assurant le service minimum afin de ne pas perdre de clients ? Un site complet pour rattraper vos concurrents ? Un site époustouflant qui va créer le buzz et vous permettre de communiquer dessus ?

Là encore, pour des raisons de coûts et souvent de délais, il faudra prendre des décisions le plus tôt possible et en ayant les bonnes métriques de retour sur investissement.

### Diviser pour mieux régner

Une fois que vous avez établi ce que vous voulez faire et pour quels périphériques, il va vous falloir définir des groupes.

En général les périphériques sont divisés en trois groupes correspondant à une expérience utilisateur minimale acceptable, une utilisation nominale et une utilisation avancée.

Vous pouvez ensuite répartir vos fonctionnalités, qu'elles aient trait au métier de votre entreprise ou qu'elles soient de nature cosmétique, en fonction des capacités et des possibilités des périphériques présents dans chaque groupe. Ce travail est important en amont, car il est bien plus facile de rajouter

pour certains périphériques une fonctionnalité que l'on a omise plutôt que d'en retirer une, pour un téléphone qui ne la supporte pas, une fois qu'elle est déjà implémentée.

Le pire étant probablement de laisser à l'utilisateur une fonctionnalité qui fonctionne mal. En effet, si la fonction est absente, il est déçu et passe à autre chose. Cependant, si elle est présente, il l'utilisera bon gré mal gré et vous en voudra à chaque fois.

### Ce que nous réserve l'avenir

Je l'ai déjà dit, le monde du mobile avance très vite. Il est donc impossible de véritablement anticiper à quoi ressemblera cet univers dans 10 ans. Cependant, des tendances fortes se dégagent, ce qui nous permet de nous préparer à certains changements qui se font progressivement.

### Le rapprochement entre natif et web

Le premier gros changement qui aura probablement lieu est le rapprochement progressif entre les applications natives et web. Cela concernera surtout, dans un premier temps, les applications de gestion qui, au final, n'apportent pas de valeur ajoutée à l'utilisateur autres que la rapidité et des animations plus sympathiques.

Bien évidemment, certaines applications très spécifiques telles que les jeux ou des applications utilisant

massivement les capacités matérielles d'un périphérique spécifique, comme une application entièrement basée sur la réalité augmentée, seront toujours plus performantes en natif.

Cependant, avec l'implémentation progressive des spécifications HTML5, permettant d'utiliser les capacités matérielles, l'écart entre ce qui est possible en natif et en web, va se réduire. Aujourd'hui, vous n'avez pas besoin de faire une application native si vous avez besoin de géolocaliser votre utilisateur. Demain, vous pourrez accéder à la webcam, à la batterie, aux contacts et à bien d'autres choses.

Le même phénomène s'est produit sur ordinateur de bureau, les clients mails ou les agendas sont tous en ligne aujourd'hui. Vous avez même des suites bureautiques, des éditeurs de photo, des sites de création de diagrammes et même des éditeurs de code en ligne. Et cela suffit pour la plupart des usages des particuliers et même des professionnels. Il n'y a pas de raison pour que la même chose ne se produise pas pour le mobile, lorsque le réseau sera suffisamment stable et rapide et que les périphériques seront suffisamment matures.

### La maturité des frameworks

Avec l'Ajax, puis le HTML5, le développement web a vraiment changé et gagné en maturité. Aujourd'hui, il existe de nombreux frameworks simplifiant grandement la tâche des développeurs JavaScript. Ces frameworks rendent aussi, en général, les sites plus faciles à maintenir sur le

long terme en apportant des concepts qui se trouvaient plutôt côté serveur jusqu'à présent : modularisation, MVC, internationalisation, gestion de dépendances, templating, etc.

Le web mobile n'est pas en reste. Non seulement il profite de toutes ces avancées, mais il possède également ses propres frameworks côté client et côté serveur.

Que ce soit jQuery Mobile, Sencha touch, kendoUi ou autre, il existe de nombreuses bibliothèques permettant de créer rapidement un site fonctionnant sur de nombreux mobiles.

De même, il existe maintenant des déclinaisons mobiles pour les principaux frameworks axés composants, tels que GWT, Primefaces ou maintenant ADF mobile, par exemple.

Cependant, tous ces frameworks ont un point commun : ils sont récents. Les plus vieux ont à peine soufflé leur première bougie.

Ce n'est pas un problème rédhibitoire en soit, ils fonctionnent et remplissent leurs rôles. Cependant, il faut que les équipes de développement les intégrant soient, en plus de la montée en compétence classique, en veille technologique permanente pour rester au fait des nouveautés qui sont souvent nombreuses et rapides.

### Conclusion

En conclusion, le web mobile est, pour moi, l'avenir du développement

mobile ; tout du moins pour la majorité des usages actuels. Il restera une poignée d'applications natives pour des usages très spécifiques face à de nombreux sites web mobiles développés à l'aide de frameworks qui auront gagné en maturité.

Ce phénomène s'est produit sur ordinateur, il n'y a pas de raison qu'il ne se produise pas sur mobile. Google l'a bien compris également en lançant ses chromebooks et Apple s'y prépare avec iCloud. Les technologies actuelles ne sont pas encore parfaitement prêtes, mais elles ne sont plus très loin d'être suffisamment au point pour une adoption massive.

Mathieu Parisot, Soat expert Diplômé ESI-Supinfo PARIS, Mathieu Parisot a travaillé sur de nombreux projets de progiciels webs pour de grands comptes tels que Bouygues TP, EDF, Thales, RBI, Lexis Nexis/ Il a également contribué à l'élaboration de produits dédiés à l'édition, la GMAO ou encore la visio-conférence ou encore à des projets d'innovation dans la mobilité, la réalité augmentée, l'e-paper pour les professionnels.

Développeur passionné chez Soat, Mathieu aime découvrir de nouvelles choses et partager son savoir en évangélisant ces derniers afin de les faire découvrir au plus grand nombre.



# Les tablettes tactiles au service du Team Building

Par Martin TISSIER, Directeur Associé Urban Gaming

*Outils caméléon par excellence les tablettes tactiles tendent à s'imposer à tous les niveaux de l'entreprise... Tablettes grand écran équipées des traditionnels logiciels de bureautique pour les cols blancs. Tablettes solides et répondant à des objectifs basiques pour les cols bleus. Tablettes qui tient dans la main et équipée de 3G pour les commerciaux... Les contextes d'utilisation varient, mais la tablette s'impose dans tous les cas, comme la nouvelle tendance.*

Dans ce contexte, force est de constater que leur approche ludique et attractive est à la base de la sortie de nouvelles initiatives toujours plus immersives et captivantes. Parmi ces dernières, celles liées à une approche « événementielle » bénéficient d'un fort engouement : team building, serious game... ; autant de domaines d'application qui connaissent un fort développement auprès des entreprises.

Cette croissance s'explique notamment de par le souhait des entreprises qui recherchent à capitaliser sur leur principale valeur ajoutée : les collaborateurs. En effet, selon de nombreuses études, la fédération des savoirs et l'esprit d'équipe peuvent permettre à l'entreprise de réaliser des performances intéressantes. Dans ce contexte de sinistrose, ces activités sont autant d'occasion de recentrer le discours sur des valeurs positives et d'assurer la cohésion. De manière générale, l'on estime à plus de 25 % les gains de productivité possible. De nos jours, il est donc plus qu'indispensable de chouchouter ses collaborateurs pour arriver à un tel

résultat. Bien sûr, de nombreuses méthodes traditionnelles existent mais l'apport des nouvelles technologies a fortement modifié la donne.

Ainsi, un nouveau marché, alliant tablettes tactiles et réunions d'entreprise, tend à se structurer et à s'imposer comme la réponse la plus adaptée aux besoins des entreprises. L'on notera également que l'approche sur mesure, rendue possible grâce aux tablettes, permet aux entreprises d'accéder à des contenus à la demande dans le cadre d'événements, et donc de répondre à des besoins très concrets. Dans ce cadre, le jeu peut, par exemple, devenir un moyen de favoriser la mémorisation d'un message de manière efficace.

Afin d'être plus concret, imaginons une mise en situation : à l'issue d'une réunion, les collaborateurs, sont regroupés par équipe. Des tablettes tactiles sont remises à chaque groupe, ces tablettes permettent de transformer la ville en plateau de jeu de société grandeur nature ! Au détour d'une rue, les participants auront à retrouver le point de vue d'une vieille carte postale historique ; quelques mètres plus loin, à répondre à un quizz sur la réunion qui vient d'avoir lieu, puis à réaliser une vidéo complètement décalée, etc. Les défis se suivent et ne se ressemblent pas, et tout s'achève dans une ambiance bon enfant lors du visionnage collectif des vidéos et photos prises au long de l'activité.

La technologie est ainsi un nouvel axe qui permet aux entreprises, aux services communication, ou encore aux services ressources humaines de donner une nouvelle valeur à leurs événements. Nous devrions donc

voir les projets de team building intégrant une dimension numérique se développer à grande échelle. Les premiers déploiements de masse réalisés auprès des grands comptes par différents opérateurs et agences semblent confirmer cette tendance. De plus, les retours positifs émis par les participants sont également à l'origine de la multiplication des réalisations effectuées. Les tablettes sont donc les nouveaux moteurs des opérations de Team Building et devraient désormais se positionner comme un pré requis dans de nombreux événements.



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

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

ORACLE

Validated Integration

Oracle E-Business Suite

SAP Certified  
Integration with SAP Applications

# L'iPad mini est-il un bon outil Pro ?

Avant même son lancement officiel, l'iPad mini était déjà un succès annoncé. S'appuyant sur deux arguments de taille, son « petit » format et son coût « moindre », l'iPad mini avait tout du produit attendu au sein de la gamme Apple. Après quelques jours de disponibilité, c'est déjà la rupture de stock. Quelle surprise ! Déjà adopté par de nombreux particuliers, son succès est-il pour autant garanti dans les entreprises ?

## Quelles sont les forces de l'iPad mini par rapport à l'iPad (historique) ?

Au-delà de ses mensurations et de son mini prix (pas si mini que ça), la première force de cet iPad est sa maniabilité. En passant de 9,7 à 7,9 pouces (un écart finalement assez relatif), l'iPad mini a franchi un gap important : il tient dans une main. Son usage devrait donc être différent. Impossible hier de lire dans les transports en commun (sauf pour les chanceux assis) à moins d'être équilibré. Demain, avec une main pour s'accrocher, et l'autre pour visualiser son iPad mini, le problème est réglé. De plus, avec seulement 308g (contre 652g pour son aîné), cette version réduite devient une version plus transportable, qui devrait accompagner ses acquéreurs dans tous leurs déplacements (au même titre que leur smartphone ?). Enfin, son format en fait un objet plus discret. Même s'il conserve l'excellent design de la marque, l'iPad mini devrait être moins remarqué et peut-être aussi moins sujet au vol. Une raison supplémentaire de le montrer davantage.

En réduisant son format et en abaissant son prix, l'iPad mini vient jouer sur un nouveau terrain. Trusté par Amazon et ses Kindle (Touch, Fire, Fire HD), Apple entre en concurrence directe (elle était moins frontale jus-

que-là) avec le géant du commerce électronique de Seattle, mais également avec Google et sa Nexus 7 et avec la Galaxy Tab 7 de Samsung. L'objet de cet article n'est surtout pas de faire un comparatif (il y en a déjà bien assez), ni de désigner « le meilleur » car selon moi, il n'y en a pas ! L'affaire est avant tout une histoire de goût, d'usage, de budget...

En revanche, il est légitime de se demander si ce format est tout aussi adapté au monde de l'entreprise ?

## L'iPad mini comme outil professionnel ?

Depuis Mars 2010, l'iPad est bien ancré dans le monde de l'entreprise. Dès sa sortie, les directions commerciales et les directions générales ont été les premières à l'adopter. Ces utilisateurs seront-ils prêts à remplacer leur iPad parfois vieillissant (la première génération s'essouffle un peu après 2 ans d'utilisation !) par son petit frère ? Pas si sûr. A priori, les caractéristiques extérieures de l'iPad mini en font un outil encore plus adapté à une utilisation en itinérance. Premier bon point. Ensuite, son prix, dans un contexte économique toujours difficile, il peut s'avérer un argument de poids (170 euros d'écart entre deux versions 16Go) pour les entreprises en quête de réduction de coût. Mais selon moi, les bons points s'arrêtent là.

Sa taille, argument positif pour une partie du grand public devrait être un frein important pour les populations s'appuyant sur leur tablette comme d'un support de présentation. La lecture de PDF ou de présentation (keynotes ou autres) paraît parfois déjà compliquée sur un écran de 9,7 pouces alors avec presque 2 pouces de moins... c'est mission impossible. En tant qu'outil de travail, un écran de taille réduite peut donc s'avérer être

une mauvaise nouvelle.

De même, la puissance modérée (certains disent « honorable ») de cet iPad mini pourrait être un frein lors d'un investissement à but professionnel. L'iPad mini aura une puissance équivalente à l'iPad 2, soit 512 Mo de RAM (puce A5). De son côté, son grand frère fonctionnera avec la puce A6X possédant 1024 Mo. Peu de tests permettent de mesurer l'écart réel de performances entre l'iPad mini et ses différents cousins : iPad 2, iPad 3, iPad 4, iPhone 5. Le site Mac4ever a publié récemment un comparatif qui met en évidence d'assez faibles écarts entre l'iPad mini et les iPad 2 et 3. Ces écarts semblent plus importants avec l'iPad 4 (la dernière génération). Voir ici. Pour de gros applicatifs métiers, cela pourrait s'avérer être un handicap, mais un handicap léger.

## Bilan

L'iPad mini a déjà convaincu de nombreux utilisateurs et son succès ne fait aucun doute. Face à une concurrence féroce, notamment d'Amazon, de Google et de Samsung, le dernier né de la gamme Apple devrait rapidement trouver sa place. Malgré son prix (trop ?) élevé par rapport à ses principaux rivaux, son design efficace allié à la puissance marketing d'Apple devrait suffire à son succès commercial. Cependant, l'iPad mini pourrait rencontrer un succès moindre au sein des entreprises.

## Conclusion

Ses dimensions me semblent un frein important pour une utilisation professionnelle notamment par les utilisateurs « historiques » que sont les commerciaux, ou les dirigeants itinérants. Pourtant, pour d'autres populations (ex: électricien, contrôleur SNCF, postier, plombier) et d'autres besoins

(ex: la collecte d'information), l'iPad mini pourrait avoir le bon format...

Jean-Baptiste Paccoud,  
Responsable Offre Mobilité chez Neoxia

A propos de Neoxia  
Créé en 2000, NEOXIA ([www.neoxia.com](http://www.neoxia.com)), cabinet de conseil en gouvernance et architecture des Systèmes d'information, est implanté en France et au Maroc. Avec un chiffre d'affaires 2010 de 4,4 M€, en croissance de 20%, et réalisé auprès de grands comptes de la banque/finance, du secteur public, de l'industrie et des services. NEOXIA rassemble une quarantaine de consultants spécialistes de la gouvernance des SI, du management des projets IT, des applications et des infrastructures logicielles et matérielles. Le cabinet est aujourd'hui reconnu pour son savoir-faire en « Performance du SI », décliné selon 4 axes : la stratégie du SI, l'agilité des équipes, l'industrialisation des services et l'innovation. En 2011, les projets innovants sur lesquels NEOXIA travaille particulièrement en partenariat avec ses clients concernent l'Agilité et le Cloud Computing. Parmi ses références : Areva, Société Générale, Crédit Agricole, Ministère de l'Éducation Nationale, GIP-MDS, PMU, Mouvement Leclerc, Picard Surgelés, Groupe ESSEC, Valeo, Fujifilm, ...





# Applications métiers : 10 bonnes raisons d'adopter le Business Process Management

Par Jean Cadeau, Directeur technique de K2 France



*Historiquement, la réponse informatique à un besoin métier se limitait à deux options : progiciel ou développement spécifique. Dans un contexte où les budgets des DSI se contractent, et si le Business Process Management (BPM) constituait une alternative pragmatique ?*

## 1. BPM, développement spécifique et progiciels : des philosophies différentes

Pour les DSI, lorsqu'il s'agit de concevoir une nouvelle application, deux choix se sont souvent opposés. D'un côté, l'application développée sur mesure : c'est l'assurance de disposer d'un outil qui a spécialement été conçu pour l'entreprise, ses processus, ses utilisateurs, mais dont le développement est généralement long et relativement onéreux. De l'autre, le progiciel métier (ou « vertical ») :

une solution à la sémantique adaptée pour un coût plus accessible, mais qui impose certaines contraintes, notamment quant à son adaptation aux processus spécifiques à chaque entreprise. Depuis quelques années, le BPM propose une troisième voie : investir sur une plateforme commune au cours d'un premier projet, afin de profiter de ce socle et des économies qui en découleront lors des projets suivants. Encore faut-il « oser » franchir le pas...

## 2. BPM : des développements rapides, adaptés et économiques

C'est sans doute l'aspect le plus « spectaculaire » des solutions de BPM : elles embarquent des outils qui permettent de concevoir une nouvelle application par de simples glisser-déposer. Résultat : les temps de conception peuvent être jusqu'à 10 fois plus rapides qu'avec un développement spécifique, tout en conservant la même flexibilité.

Si la conception d'une nouvelle application avec une plateforme de BPM reste naturellement plus longue que l'intégration d'un progiciel vertical, les processus et besoins spécifiques de l'entreprise sont entièrement respectés... De plus, au fil du temps, les développements de nouvelles applications sont de plus en plus rapides, les « composants » créés étant réutilisables d'un projet à l'autre...

## 3. La réconciliation MOA / MOE

Les utilisateurs métiers d'un côté, les équipes DSI de l'autre. Cette profonde dichotomie a longtemps handicapé les projets informatiques. Si aujourd'hui l'apparition des méthodes agiles, telles Scrum, a sensiblement réduit le fossé, le BPM va encore plus loin : ses outils graphiques de paramétrage avancé permettent aux équipes MOA et MOE de travailler ensemble, et de visualiser rapidement

l'application. Autre bénéfice : cette matérialisation rapide des résultats (interfaces, cinématique des écrans, alertes...) induit une adhésion quasi immédiate des utilisateurs.

## 4. Une intégration simplifiée dans le système d'information

Gestion des droits, données métiers... : nombreuses sont les données uniques dans l'entreprise, et pourtant trop souvent dupliquées pour des raisons techniques, de non-compatibilité entre les progiciels et applications, etc. Avec les coûts que cela entraîne et les risques que cela comporte (informations non mises à jour, complexité des modifications, etc.)... Au lieu de « réinventer la roue », une application métier réalisée avec une plateforme de BPM est capable de « communiquer nativement » avec le reste du système d'information : gestion des droits via l'annuaire de l'entreprise, agrégation et actualisation automatique et bidirectionnelle des données, etc.

## 5. Un système d'information plus homogène

L'utilisation d'une plateforme commune pour le développement de toutes les applications métiers de l'entreprise permet en outre de créer une certaine homogénéité dans le système d'information, y compris dans l'ergonomie d'ensemble proposée aux utilisateurs. Dans un contexte de réductions des budgets informatiques, le BPM contribue ainsi à rationaliser le SI, en évitant la multiplication des produits, des technologies, etc., et donc des compétences nécessaires pour gérer l'ensemble.

## 6. La traçabilité intégrée

Qui a fait quoi ? Quand ? Sur quel poste ? Quand elle est prévue, la traçabilité proposée par les progiciels

est souvent limitée à des tableaux de bord simples. Tandis qu'en matière de solutions spécifiques, tout est possible à condition d'y mettre le temps et les ressources nécessaires. De leur côté, la majorité des plateformes BPM du marché proposent en standard des outils pour suivre en temps réel l'état d'avancement des processus et disposer d'un historique complet des actions effectuées, sous forme de tableaux de bord et de rapports d'activité graphiques, personnalisables aux besoins de l'entreprise.

## 7. Une réponse au manque de ressources internes

Réduction des budgets ou des équipes informatiques, voire même externalisation complète... Dans tous les cas, les DSI doivent trouver des solutions pour faire mieux avec moins. Le développement externalisé est certes plus flexible, mais induit une certaine dépendance vis-à-vis des prestataires quand il faut modifier l'application. La multiplication d'outils va quant à elle à contresens de la rationalisation du SI.

Une fois les équipes de l'entreprise montées en compétence sur la plateforme de BPM, l'entreprise retrouve sa liberté de mouvement : elle peut créer, gérer et faire évoluer plusieurs applications, reposant sur le même socle technologique, en interne. Et capitaliser sur l'outil BPM pour concevoir de nouvelles applications pour d'autres processus, d'autres problématiques...

## 8. Maintenance et évolutivité : une plus grande agilité

Quelle que soit la solution retenue, la question de la maintenance (corrective ou évolutive) est à prendre en compte dès l'origine du projet. Car une application qui n'évolue pas a peu de chance d'être pérenne. Pour

les développements spécifiques, l'entreprise doit prévoir un budget de tierce maintenance applicative auprès de son prestataire. Du côté des produits verticaux, plus leur nombre est important, plus le coût de la maintenance est élevé et les risques importants à chaque montée de version (comptabilité avec le reste du SI notamment). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certaines entreprises préfèrent « ne pas trop toucher », au risque de tout casser. Totalement intégrées sur une plateforme unique, les applications BPM ne connaissent pas ce risque. Dans de nombreux cas, il est même possible de procéder à une « maintenance à chaud », sans arrêter ni même redémarrer les serveurs.

## 9. Une gestion des versions simplifiée

Le « versioning » est un casse-tête récurrent pour les services informatiques. Pourtant, pour simplifier la maintenance future, mettre au point les tests, accélérer et fiabiliser le déploiement des nouvelles versions des applications, pouvoir revenir en arrière en cas de problème, la gestion des versions est indispensable... Complexe et chronophage, ce travail est intégralement automatisé dans le cadre d'un outil de BPM...

## 10. Un retour sur investissement dès le second projet

S'équiper d'une plateforme de BPM est un investissement à moyen terme. C'est d'ailleurs ce qui provoque une certaine hésitation, en comparaison d'un progiciel ou même d'un développement spécifique. Mais la rapidité des développements, la facilité d'intégration au SI, la réduction des coûts liés à l'administration et la maintenance, la possibilité de réutiliser des composants d'un projet à l'autre, assurent au BPM un retour sur

investissement dès la seconde application développée.

Le Business Process Management réunit le meilleur des deux mondes. Pourquoi s'en priver ?...

A propos de Jean Cadeau  
Responsable Technique de K2 France depuis 2006, Jean Cadeau dispose d'une dizaine d'années d'expérience, à la fois fonctionnelle et technique, dans le domaine du workflow et du Business Process Management (BPM). Il a supervisé de nombreux projets K2 intégrant différentes technologies chez des clients comme La Lyonnaise des Eaux, Natixis ou encore Sanofi. Jean anime et met à jour régulièrement un blog sur l'espace communautaire K2 Underground (<http://k2underground.com/blogs/rambleon/default.aspx>).

A propos de K2 France  
K2 édite une suite logicielle complète pour informatiser et optimiser les processus opérationnels (Business Process Management). Les outils K2 facilitent la collaboration entre le métier et l'informatique pour concevoir rapidement, exploiter facilement et faire évoluer simplement des applications de gestion des processus métier. Ils constituent une véritable alternative aux développements spécifiques et aux produits verticaux. Les applications métiers réalisées avec les solutions K2 s'appuient nativement sur les briques logicielles Microsoft déployées dans l'entreprise et permettent de capitaliser sur les autres composants du système d'information. Les solutions de K2 sont déployées au sein de plus de 2500 entreprises, dans plus de 50 pays. [www.k2france.com](http://www.k2france.com)

# Haro sur les idées reçues :

## *Les data centers participent activement à la réduction de l'empreinte carbone !*

Par Stéphane Duproz, Directeur Général de TelecityGroup France

*Il est aujourd'hui de bon ton de pointer du doigt les data centers au titre de leur consommation énergétique. Or c'est un peu vite oublier qu'ils sont des outils massifs de réduction de l'impact carbone ! Le numérique a modifié nos habitudes de consommation et diminué notre impact environnemental : quelques clics suffisent désormais pour réserver des billets de train, sans qu'il ne soit plus nécessaire de se déplacer. Mais au-delà de cette (r)évolution, les data centers contribuent eux-aussi à réduire significativement l'empreinte carbone.*

**1 kW consommé dans un data center équivaut à 10 kW qui seraient consommés s'il n'existait pas !**

Imaginons 300 sociétés disposant chacune de leur propre infrastructure : 300 onduleurs, 300 systèmes de climatisation, 300 groupes électrogènes... En comparaison, un data center capable d'accueillir 300 clients, est équipé d'une quinzaine d'onduleurs mutualisés ! Et cette équation se répète pour chacun des équipements. La mutualisation des infrastructures confère à ce titre au data center un impact vertueux sur l'empreinte carbone des entreprises.

Cela ne constitue pas pour autant une finalité en soi. De nombreuses innovations peuvent encore contri-

buer à la réduction de l'impact énergétique des data centers. L'actualité nous démontre régulièrement que de nombreux projets existent pour optimiser ou réduire la consommation d'énergie des data centers (refroidissement des serveurs par bain d'huile, utilisation de la chaleur générée par les serveurs pour chauffer les installations des collectivités ou des entreprises de proximité, test de pile à combustible, etc.) : des initiatives qui permettront, à terme, d'optimiser l'énergie produite et consommée par ces derniers. Mais faut-il pour autant s'en tenir à ça ?

**Etre « responsable » se limite-t-il à réduire sa propre facture énergétique ?**

Ou est-ce aller au-delà de son intérêt propre ? Financement de la recherche, utilisation de matériaux écologiques (câbles sans PVC, bannissement des additifs chimiques dans les installations de climatisation, etc.), conception du bâtiment empêchant tout rejet d'effluent liquide dans les réseaux urbains, construction du centre sous le label chantier vert, souscription aux Certificats Equilibre+ d'EDF, utilisation de « nez électroniques » analysant les particules chimiques de l'air pour maximiser l'apport direct d'air extérieur comme moyen de climatisation, etc. sont autant de mesures qui contribuent à réduire l'impact environnemental de notre activité. Certes, ces initiatives ont un coût non négligeable, mais être « res-

ponsable », c'est aussi s'investir pour les générations futures. Et l'expérience démontre aujourd'hui qu'une entreprise peut parfaitement être profitable tout en menant une politique hautement « responsable ».

Aussi est-il indispensable que les industriels qui s'engagent dans cette voie vertueuse soient reconnus pour leurs efforts.

Mais encore-faut-il disposer d'un outil de mesure de la performance énergétique adapté. Le PUE (Power Usage Effectiveness) est jusqu'à présent l'indicateur de référence pour les data centers - qui outre la performance énergétique globale du site, traduit l'amélioration ou la détérioration des performances de ce dernier ainsi que les économies générées par les investissements techniques -. Cependant, il affiche aujourd'hui ses limites : les opérateurs déclarent des PUE cibles plutôt que des PUE effectifs ; l'évolution du cycle de vie du data center n'est pas prise en compte, au même titre que son implantation géographique (zones chaudes vs zones froides) ou son niveau de continuité de service (ou de tiering) ; le PUE indiqué est de plus rarement calculé sur les 12 derniers mois - autant de facteurs qui nuancent la pertinence de ce seul indicateur de performance. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille l'écarter définitivement, mais il ne peut constituer l'unique mesure de performance énergétique des data centers. Indicateur plus récent, le CUE

(Carbon Usage Effectiveness) présente l'avantage de mesurer l'empreinte carbone d'un data center (en divisant ses émissions de CO2 par la consommation électrique des équipements IT qu'il héberge, de manière annuelle).

**Une autre voie plus exigeante.**

La Commission Européenne a défini fin 2008 un code de bonne conduite énergétique pour les centres de données, l'« EU Code of Conduct for Data Centres ». Le statut « Corporate » est délivré aux data centers qui ont démontré que l'ensemble de leurs sites répondaient aux exigences énergétiques les plus strictes édictées par ce code de bonne conduite révisé chaque année. Certes la démarche de « compliance » est complexe et représente un investissement conséquent pour atteindre l'excellence du statut « Corporate », mais cette initiative engage les opérateurs à bâtir des sites toujours plus innovants et par conséquent toujours plus performants et moins énergivores.

Investir pour innover ! Plus que jamais, tel doit être le leitmotiv des opérateurs de data centers souhaitant se projeter dans un avenir durable.





# Orlando, by Virginia Woolf

« Rien ne devrait recevoir un nom, de peur que ce nom même le transforme. »  
VW

Les Lettres ont leur noblesse, rares sont les femmes qui l'ont acquises [leurs lettres de noblesse] au fil des siècles. Que la littérature soit souvent considérée par des écrivains comme une affaire d'homme, c'est une de ces évidences dont la critique ne manque pas.

Orlando. Ce roman de Virginia Woolf (1882 – 1941) est publié en 1928. Nigel Nicolson le définit comme « la plus longue lettre d'amour de l'histoire ». C'est d'abord une [la] réponse au jugement masculin à l'égard des productions féminines (avec L'Oeuvre au noir de Marguerite Yourcenar [qui traduira d'ailleurs d'une manière désinvolte les Vagues], les poèmes de Sylvia Plath et quelques autres. What else ?).

« Peut-être, déclare l'insurgée de Bloomsbury lors d'une conférence à Cambridge, un esprit exclusivement masculin est-il aussi incapable de créer qu'un esprit exclusivement féminin ». En tout état de cause, « ne jamais feindre d'admirer ce que l'on n'admire pas » était [déjà] l'unique précepte de Virginia dans l'art de la lecture, selon Pierre Nordon.

Le critique d'art Jacques-Emile Blanche la classe parmi les peintres les plus accomplis : sa technique d'écriture impressionniste la désigne à l'admiration de tous. Virginia ajoute de son propre aveu : « les mots sont un procédé impur ; être né dans le royaume silencieux de la peinture est infiniment préférable ». Le mélange de clairvoyance, d'érudition, de mystification, d'humour et de malice de la romancière relève de la gageure.

Du reste, les femmes [intelligentes] ont gagné la guerre des sexes. Mais qui a peur de Virginia Woolf ?

Diane de Margerie écrit que « deux voix se font entendre dans Orlando : celle de Virginia s'identifiant à Vita [la romancière Vita Sackville-West, l'amie que Virginia Woolf admire] la femme androgyne [Orlando change de sexe au milieu du récit], dans un élan qui tient de l'amour; et celle de Virginia revenue à elle-même, retrouvant la nudité impitoyable du silence, la folie qui la guette, l'horreur du temps, la nécessité de la solitude, la menaçante intrusion de l'homme, l'ultime trahison des objets ». Le héros éponyme traverse les siècles : il est tantôt homme, tantôt femme, tantôt les deux à la fois.

Surtout, l'auteur dissèque dans de « fougueuses cadences » l'ère victorienne sous le moindre de ses aspects. Cette artiste de l'implicite [Qu'est-ce qui nous parle ? Notez bien que c'est une psychanalyste qui m'a ouvert l'horizon woolfien] cite encore Thomas Browne pour qui « la vie est une flamme pure et nous existons à la faveur d'un soleil invisible que nous portons en nous ».

Enfin, Virginia permet au lecteur masculin d'accéder à la connaissance intime d'une femme « tour à tour malicieuse et mélancolique, tour à tour impassible et lyrique, tour à tour rigoureuse et indulgente » (Pierre Nordon).

En va-t-il ainsi de toutes les femmes ? Sans doute pas, alors, « on se fouette pour avancer » (Journal, 11 février 1928).



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

PIERRE LELOUP

Parce que votre  
projet est  
unique



www.pierreloup.fr

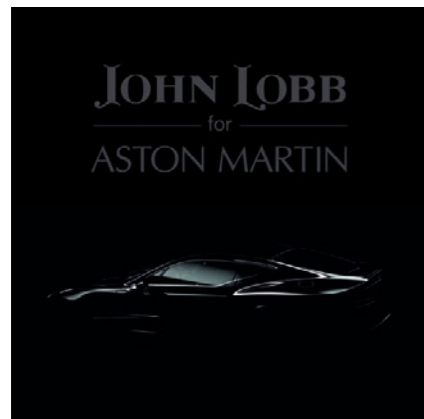


## PARISIAN GENTLEMAN

# John Lobb pour Aston Martin, rencontre au sommet du design

Gentlemen,

le 17 septembre dernier, j'ai eu le privilège d'être convié à Bruxelles par la Maison Degand pour découvrir, à la faveur d'un magnifique diner dans le non moins magnifique restaurant étoilé « le Chalet de la Forêt » (dirigé de main de maître par le talentueux chef Pascal Devalkeneer), le résultat de la collaboration entre deux maisons Britanniques mythiques : John Lobb et Aston Martin.



Cette alliance, de prime abord particulièrement pertinente entre deux maisons réputées pour la pureté et la discrétion des lignes de leurs créations respectives, a donné naissance à un modèle de soulier sport et détente baptisé « Winner Sport ».

Ce modèle, incontestablement léger et aérodynamique, est fabriqué en veau pleine fleur et doublé en agneau. Il est proposé en deux versions de semelles dont les couleurs sont directement issues du nuancier Aston Martin : Fire Red et Stratos White. Chacune de ces versions est déclinée en plusieurs coloris de cuir : des tons vifs pour les modèles à semelle « Fire Red » et des tons plus nuancés pour les modèles à semelle « Stratos White ».

Je ne suis habituellement pas « client » de ce type de soulier hybride, à mi chemin entre le soulier de sport et celui de ville, mais je dois avouer avoir été séduit par la silhouette de Winner Sport et par l'équilibre quasi parfait de ses lignes, ce qui, vous en conviendrez, est la moindre des choses lorsque deux monstres du design Britannique décident d'organiser une telle rencontre au sommet.

Le seul – petit – bémol que je mettrais à cette belle collaboration, est le nom choisi pour ce modèle aux lignes immaculées et discrètes. Je trouve en effet que « Winner Sport » est particulièrement mal choisi car il se situe, à mon humble avis, aux antipodes des valeurs véhiculées intrinsèquement par ces deux superbes maisons : des valeurs d'élégance discrète, de tradition et de qualité et non des pseudos valeurs de modernisme, de performance et, encore moins, de « gagne »... J'aurais personnellement préféré que ce type d'appellation tapageuse soit laissée aux vendeurs de baskets américaines



et à leur marketing de la réussite et de l'héroïsme... Mais cela reste, bien sûr, un détail qui ne vient en aucun cas remettre en question la vraie réussite de cette alliance.

Les modèles sont d'ores et déjà disponibles au tarif de 605 euros ce qui, en l'espèce, me semble un tarif certes élevé mais tout à fait raisonnable, surtout quand on connaît le sérieux et la qualité des fabrications de la maison de souliers du groupe Hermès.

Pour ceux d'entre vous qui souhaiteraient en savoir plus ou tout simplement admirer de très belles images de voitures GT et de souliers de haut niveau, voici le lien vers la vidéo officielle de cette collaboration : DESIGN IN MOTION.

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr



## Less is more

Gentlemen,

une fois n'est pas coutume, le titre de cet article pourrait aisément vous faire penser à ces horribles campagnes marketing, outrageusement artificielles, nous expliquant dans les grandes longueurs à quel point la tendance actuelle est au minimalisme et à la pureté des lignes... afin de créer chez les consommateurs l'irrépressible envie d'acheter très cher des objets soi-disant « artisanaux » la plupart du temps anodins, banals et simplistes.

Pourtant, force est de constater que lorsque le mot « design » est envisagé dans son acception première – « Discipline qui cherche à créer des nouveaux objets (ou environnements), qui soient à la fois esthétiques et adaptés à leur fonction » – il peut donner naissance à des objets d'exception mariant avec bonheur lignes immaculées et confort d'utilisation sans égal.

C'est le cas de la mythique mallette « Premier Attaché Case » de la maison italienne VALEXTRA, dont je suis, à la faveur d'un cadeau de Noël anticipé, l'heureux propriétaire depuis hier.

Cette mallette (je vous prie d'excuser mon aversion à l'appellation « attaché-case »), à la fois très simple et terriblement typée, a été dessinée en 1973 par le designer « minimaliste » Angiolo Giuseppe Fronzoni, célèbre pour ses meubles édités dans les années 60 par les plus grandes maisons comme Cappellini dont la fameuse série Fronzoni 64 dont vous pouvez admirer la chaise et le lit ci-dessous :



portable... Ce serait faire injure à la personnalité unique de cet objet qui devrait ne plus me quitter pour de nombreuses années.

Less is more, indeed... pour une fois.

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr



La mallette « Premier » est un objet vraiment étonnant, et pas uniquement pour ses lignes minimalistes : il est, en effet, aujourd'hui présenté par Valextra (maison Italienne de maroquinerie réputée mondialement pour l'extrême qualité de ses cuirs et le style très radical de ses créations), comme l'Everest de la sacoche pour ordinateur portable... Heureuse reconversion pour un objet créé en 1973 !

Evidemment, en ce qui me concerne, je ne vais bien sûr pas me contenter d'utiliser ce monstre de style comme « simple » sacoche pour ordinateur





# Chevrolet lance une Camaro Hot Wheels® en grandeur nature

*Pour la première fois, une Hot Wheels que l'on peut conduire.*

*Le rêve de millions de fans de Hot Wheels® va devenir réalité lorsque la Camaro Hot Wheels® Edition arrivera chez les concessionnaires Chevrolet au début de l'an prochain. C'est la première fois qu'une miniature Hot Wheels® devient une voiture de série grandeur nature et se retrouve au catalogue d'un constructeur automobile.*

Evidemment, le blister d'emballage et la piste orange pour la faire rouler ne sont pas inclus...

« Des millions d'entre nous ont grandi en jouant avec des Hot Wheels, » se souvient Chris Perry, vice-président

du Marketing de Chevrolet. « Proposer un véritable modèle de série de la Camaro Hot Wheels est l'occasion de faire remonter tous ces souvenirs, pour les adultes qui ont gardé une part d'enfance. »

La Camaro Hot Wheels® Edition a fait sa première apparition lundi au SEMA Show à Las Vegas (Specialty Equipment Market Association). Cette Camaro Hot Wheels® Edition est une série spéciale qui sera produite au premier trimestre de 2013 - et, comme les jouets de collection sur lesquels elle est basée - quand il n'y en aura plus, il n'y en aura plus.

« C'est il y a près de 20 ans que j'ai commencé à dessiner des voitures

pour Hot Wheels et j'attends encore d'en ramener une chez moi, » déclare Felix Holst, vice-président de la création pour la Division Wheels de Mattel. « Personnellement, je brûle d'impatience d'ouvrir les portes du garage et d'y découvrir la Camaro Hot Wheels. »

L'apparence de la Camaro Hot Wheels® Edition est fidèle aux codes que tous les amateurs de voitures de sport connaissent bien, comme la superbe peinture métallisée aux multiples reflets, avec des décors très graphiques. Immédiatement, la voiture est reconnaissable comme une Hot Wheels.

La Camaro Hot Wheels® Edition est

disponible en coupé V8 avec boîte manuelle ou automatique. Elle reprend les appendices esthétiques de la Camaro ZL1 hautes performances et les associe à une teinte de carrosserie bleu Kinetic ornée des classiques graphismes.

Voici ses particularités extérieures :

- Aileron arrière de ZL1
- Partie haute de la calandre de ZL1
- Pack effet de sol, avec diffuseur avant et bas de caisse
- Jantes de 20 pouces noires
- Bande noire mat sur le capot, panneau noir entre les feux arrière
- Motif « Flamme » sur les ailes
- Logos Hot Wheels sur la calandre et la portière de malle.

Dans l'habitacle, l'intérieur habillé de cuir noir est rehaussé de coutures rouges et noires sur les sièges avec le logo Hot Wheels brodé sur les sièges avant. Le tableau de bord et les inserts de portes sont noirs, et sur chaque porte est apposé le logo avec la flamme Hot Wheels. La voiture se distingue aussi par ses plaques de seuil Hot Wheels® Edition, ainsi que par ses tapis haut de gamme avec bord gansé rouge portant le logo Camaro.

La Camaro Hot Wheels® Edition reçoit un V8 6,2 l qui délivre 432 ch (318 kW) avec 569 Nm de couple en boîte manuelle, ou 405 ch (298 kW) et 556 Nm de couple en automatique. La version automatique s'équipe du sys-

tème de désactivation des cylindres Active Fuel Management.

La Camaro Hot Wheels® Edition est équipée d'un système audio avec écran tactile couleurs 7 pouces, les fonctions mains-libres et streaming audio étant assurées par Bluetooth. Elle pourra être commandée en Europe à compter du 8 novembre 2012. Les tarifs européens seront communiqués très prochainement.

A SAVOIR : Le jouet d'origine, la Custom Camaro au 1/64ème, fait partie des seize premières Hot Wheels sorties en 1968 et reste l'une des Hot Wheels les plus recherchées auprès des collectionneurs.

Hot Wheels est une marque déposée de Mattel, Inc. Tous droits réservés.

A propos de Chevrolet

Chevrolet est la marque internationale la plus importante de General Motors. Elle vend chaque année plus de quatre millions de véhicules dans plus de 140 pays. C'est la quatrième marque automobile du monde en termes de ventes, et également l'une de celles dont la croissance est la plus forte. Les Chevrolet se montrent fonctionnelles, performantes et innovantes, et offrent des lignes au design toujours très affirmé. Elles affichent un exceptionnel rapport prix-équipement. Fondée en 1911 aux Etats-Unis par un émigrant venu de Suisse, Louis Chevrolet, la marque a célébré son centenaire en 2011. La

marque a été relancée en Europe en 2005. Elle est distribuée au travers d'un réseau de 2.500 points de vente et d'entretien en Europe occidentale et centrale. La gamme de Chevrolet Europe comprend la mini-citadine Spark, la citadine Aveo en 4 et 5 portes, la compacte Cruze en 4 et 5 portes, également, le crossover familial Orlando, le SUV Captiva, les sportives de légende Camaro et Corvette et la Volt, voiture électrique à autonomie augmentée. En 2012, Chevrolet lance le break Cruze et la berline Malibu. D'autres détails sur Chevrolet sont disponibles sur [www.chevrolet.fr](http://www.chevrolet.fr)





# 5ème anniversaire de la Boutique Patek Philippe chez Tiffany New York

La Boutique Patek Philippe située dans le fameux magasin Tiffany à New York fête son cinquième anniversaire avec le lancement de deux montres-bracelets, un modèle pour dames et un pour hommes, développés conjointement par Patek Philippe et Tiffany & Co. Les garde-temps sont marqués des deux signatures, Patek Philippe et Tiffany & Co., et seront vendus en édition limitée exclusivement par la Boutique Patek Philippe de Tiffany ainsi que dans d'autres magasins agréés de Tiffany & Co. aux Etats-Unis.

Le modèle Gondolo pour dames (Réf. 4987G), inspiré de la période Art Déco, est muni d'un boîtier de forme tonneau cambré en or blanc 18 carats serti de 164 diamants (0,63 ct). Deux options de cadrans marqués des signatures Patek Philippe et Tiffany & Co. sont proposées : un cadran bleu mat finition soleil avec chiffres romains peints en blanc sur un bracelet satin bleu foncé, ou un cadran en nacre blanche avec chiffres romains en or poudré sur un bracelet satin couleur vanille. L'édition limitée compte 50 pièces pour dames, 25 pour chaque version de cadran.

Le nouveau modèle à Quantième Annuel pour hommes (Réf. 5396G) a été créé tout spécialement pour l'anniversaire de la boutique new-yorkaise. Cette élégante montre en or blanc 18 carats indique le jour, la date et le mois dans des guichets, ainsi que les phases de lune et les 24 heures sur un cadran noir monté sur un bracelet alligator noir mat. Le cadran noir est marqué des deux signatures Patek Philippe et Tiffany & Co. Le fond de boîte en verre saphir dévoile le calibre 324 S QA LU 24H et présente une gravure exclusive indiquant "Patek Philippe - A Shared Vision - 2008-2013 - Tiffany & Co." pour marquer la vision partagée des deux partenaires

de la Boutique. L'édition limitée de ce garde-temps pour hommes compte 100 pièces.

Ouverte en 2008, la boutique de 280 m2 est la première boutique de Patek Philippe sur sol américain. Située sur la mezzanine du magasin phare de Tiffany sur la cinquième avenue à Manhattan, la boutique new-yorkaise expose les collections courantes, ainsi que des garde-temps empruntés au Patek Philippe Museum de Genève qui incarnent la tradition et l'innovation qui font la renommée de l'horloger genevois.

Ces rares et précieux garde-temps retracent l'histoire de l'art horloger et mettent en avant le parcours commun de Patek Philippe et de Tiffany & Co. Le partenariat a démarré en 1851 lorsque les deux fondateurs se sont serrés la main pour marquer un accord basé sur la confiance, l'intégrité et le dévouement au métier. Leurs valeurs partagées ont scellé une relation qui aujourd'hui encore fait l'apologie des standards les plus élevés en matière d'excellence.

En 2001, Patek Philippe et Tiffany célébraient le 150ème anniversaire de leur partenariat avec le lancement d'une pièce unique en série limitée, la "T 150", un garde-temps rare et de grande valeur pour les collectionneurs, muni d'un mouvement compliqué avec Quantième Annuel, phases de lune et une superbe gravure sur le fond de la boîte. En 2008, Patek Philippe organisait une rare exposition pour le marché américain intitulée « Les valeurs d'une entreprise horlogère familiale » et présentant la collection la plus complète de montres Patek Philippe jamais exposée en dehors de la Suisse. Hébergée par Tiffany à New York puis à Beverly Hills, l'exposition incarnait les valeurs intrinsèques de la philosophie Patek Philippe que sont tradition, héritage, innovation et la quête perpétuelle pour l'excellence inégalée en horlogerie.



Tiffany & Co. exploite des bijouteries et fabrique des produits à travers ses filiales. Sa principale filiale Tiffany and Company exploite les magasins de détail et boutiques de TIFFANY & CO. dans les Amériques, en Asie-Pacifique, au Japon, en Europe et dans les Emirats Arabes Unis et s'est engagée dans la vente directe sur internet, par catalogue et par des services de ca-deux professionnels.

Depuis 1839, Patek Philippe perpétue l'art horloger traditionnel genevois. Manufacture indépendante, elle bénéficie d'une totale autonomie créative qui lui permet de concevoir, développer et fabriquer elle-même ce que tous les spécialistes s'accordent à considérer comme les meilleures montres au monde. Associant un design d'élégance classique avec un artisanat ancestral et une technologie d'avant-garde, les précieuses montres Patek Philippe sont conçues pour être fièrement transmises de génération en génération. Se basant sur son expérience extraordinaire, la tradition d'innovation de Patek Philippe est couronnée par un impressionnant portefeuille de plus de 80 brevets.

www.patek.com



## Dassault's Falcon 2000S Beats Performance Targets

When certified in early 2013, the final performance specifications for the Falcon 2000S will be substantially better than initially projected.

An 18 month test program that lasted 350 flight hours over 150 flights demonstrated better than expected low speed performance, in particular. Landing distance at typical landing weight has been reduced to 2,315 feet (705 m), from 2,600 feet (792 m); approach speed, to 107 knots; and balanced field length, to 4,325 feet (1,318 m).

«The performance of this aircraft is remarkable. Customers will enjoy the cabin, range and speed of a high performance large cabin business jet but with airport performance usually reserved for a typical turboprop aircraft,» said John Rosanvallon, President and CEO of Dassault Falcon. «This combination gives the Falcon 2000S more range, more destination options and better performance out of more airports.»

The Falcon 2000S will be able to access up to 50% more airports than any other business jet in its class.

Launched in May 2011, the Falcon 2000S brings a large cabin aircraft to the super mid-sized business jet market. The aircraft can carry six passengers 3,350 nm at M .80 and features inboard slats, high-Mach blended winglets and a new generation PW308C engine that produces fewer emissions. It is equipped with an entirely new BMW Group DesignworksU-

SA interior and a redesigned cockpit featuring a next-generation EASy II flight deck.

The Falcon 2000S will have the largest payload with full fuel in its class. It will climb directly to 41,000 feet in 19 minutes, reach a mid-cruise altitude of 45,000 feet and offer a certified ceiling of 47,000 feet.

The Falcon 2000S is making its Middle East debut at the Middle East Business Aviation (MEBA) exhibition, from 11-13 December 2012.

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 2,200 Falcon jets have been delivered to 80 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.







## Range Rover Named Top Gear Magazine's Luxury Car of the Year

Land Rover's all-new, fourth generation Range Rover has received its first major award, being declared the Luxury Car of the Year by Top Gear magazine.

Announcing the honour in the new issue of Top Gear, Editor-in-Chief Charlie Turner hailed the Range Rover as the «stand-out machine in its category... the best of the best.» He said: «Rather than playing safe and developing, the new Range Rover is an example of boundaries redefined, manufacturing technologies pushed, luxury taken to the next level.» «From the daily slog to work to a cocooned blast across Europe, the Range Rover really can cope with anything. The ultimate car.»

The award, judged by Top Gear's motoring journalists and the presenters of the Top Gear TV programme, provides an early and independent seal of approval for Land Rover's commitment to creating a vehicle that delivers excellence in its driving and handling performance and superb quality and comfort.

Presenting the new flagship model



at the Paris Motor Show in September, John Edwards, Land Rover Global Brand Director, said: «We set out to create not just the world's finest luxury SUV but the world's finest luxury vehicle.»

The elements that make the new Range Rover such a strong proposition in the luxury car market extend from its clean and contemporary exterior design to its modern, pure and well-thought-out interior.

Premium features that deliver a peerless luxury experience for everyone on board include high-end Meridian sound systems; a best-in-class four-zone climate control system; redesigned seating with a multi-mode massage function and the option of an executive arrangement for the rear seats; seamless connectivity for linking and using mobile devices; and the use of LED technology to create sophisticated ambient lighting.

Advanced chassis and driver assistance technologies have also been deployed to take performance and safety to a higher level. These include two-channel Dynamic Response active

lean control, and Adaptive Dynamics with continuously variable damping and Electric Power Assisted Steering, with a Park Assist function to help drivers negotiate tight parking spots. The Adaptive Cruise Control has gained a new Queue Assist feature that allows it to operate at slow speeds down to a standstill.

Further safety elements include Intelligent Emergency Braking with Advanced Brake Assist; Blind Spot Monitoring with a new Closing Vehicle Sensing feature; and Reverse Traffic Detection, that warns of potential collisions when making reversing manoeuvres. The driver can also gain a 360-degree view around the vehicle with the Surround Camera System, including a T-junction view that improves sightlines when making turns. The all-new Range Rover was recently awarded the top Euro NCAP safety rating of 5 stars.

Since 1948 Land Rover has been manufacturing authentic 4x4s that represent true 'breadth of capability' across the model range. Defender, Freelander, Discovery, Range Rover Sport, Range Rover and Range Rover Evoque each define the world's 4x4 sectors, with 78% of this model range exported to over 140 countries. Land Rover is committed to addressing the challenges of climate change and since September 2006 carbon dioxide generated by Land Rover manufacturing activities and UK customer vehicle use has been balanced through an industry leading offset programme run by Climate Care.

<http://www.landrover.com/gb/en/lr/range-rover-evoque>

Mettez un LinX  
dans votre  
Supply Chain !



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)



# 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)

