

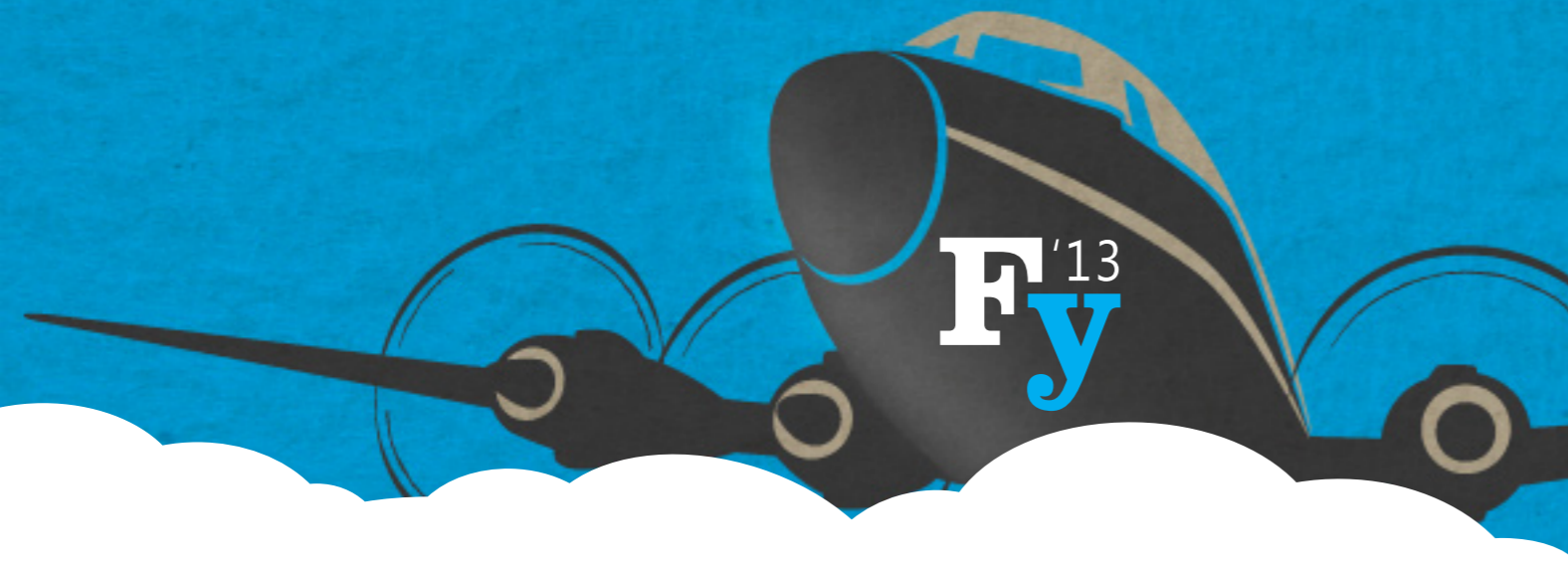
#21  
Février 2013

# Finyear

Magazine



by gusart



# 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.pierreleloup.fr](http://www.pierreleloup.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 du 28 mai 2013

Finyear organise FY'13, le 28 mai 2013 à Paris, et lance aujourd'hui sa campagne de promotion.

A l'occasion de ce lancement nous avons l'honneur de vous présenter les 3 premiers partenaires FY'13 :

- AXIOM EPM
- INVOKE
- YOOZ

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 sont ouvertes et le nombre de places est limité.

Bloquez la date dans vos agendas et inscrivez-vous sans tarder sur : [www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)

Une seconde édition est programmée en novembre 2013 à destination des credit managers.

Bonne lecture et à bientôt sur nos évènements.



# Tagetik

Performance with Passion

# Sommaire

02 FY'13 | Publicité

03 EDITO

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

## Finance

>6-27

06, 07 & 08 BFR TM | IGREC : le retard de paiement n'est pas une fatalité

09 YOOZ | Publicité

10 & 11 DUFF & PHELPS | Impairment tests 2012 : quelle approche compte tenu de l'environnement économique actuel ?

12, 13 & 14 DENJEAN & ASSOCIES | Comment les dirigeants des moyennes et grandes entreprises perçoivent-ils les mesures Hollande ?

15 INVOKE | Publicité

16 & 17 BAKER TILLY | Quand les DAF deviennent repreneurs d'entreprise

18 & 19 APTEAN | Les médias sociaux, outils d'optimisation de la gestion de l'expérience client ?

20 & 21 MICHEL SANTI | La guerre des monnaies, l'hégémonie des préjugés

22 & 23 RELECOM | Préambule pour « Exporter » au Brésil

24 & 25 ING IM | Brève introduction à la détermination des taux de change

26 & 27 SOGEDEV | Loi de finances 2013 : du nouveau pour les entreprises innovantes !

## Governance

>28-35

28 & 29 ARCANTE | La nécessité d'une négociation sociale maîtrisée en entreprise

30 & 31 IFA | Un Conseil d'administration même dans une SAS : un atout de compétitivité

32 & 33 SUNGARD AS | Les clés de la gestion de crise pour une entreprise toujours opérationnelle

34 & 35 LOUIS SERGE REAL DEL SARTE | Réseaux Sociaux : nouvelle organisation, nouveau management, nouveaux comportements et usages . Comment s'y plonger sereinement et efficacement ?

## Technology

>36-49

36 & 37 QWEEBY | Envoyer un PDF, n'est pas émettre une facture électronique

38 & 39 TREND MICRO | Professionnalisation des cyber-délinquants et industrialisation des attaques

40 & 41 YSANCE | Le Big data ou la mort annoncée de la BI traditionnelle ?

42 & 43 IDEXLAB | L'Open Innovation : comment mieux rentabiliser ses investissements en innovation ?

44 & 45 NICE ACTIMIZE | Fraude à la carte bancaire : les arnaquent explosent

46 & 47 CORDYS | Nouveaux modèles économiques Cloud. L'avenir se prépare aujourd'hui

48 & 49 TREND MICRO | Attaques APT : L'art et la manière de perturber les cybercriminels

## Et tout le reste est littérature...

>50 & 51

50 THIERRY CHARLES | Walter Benjamin à sens unique

51 AXIOM EPM | Publicité

## Lifestyle

>52-54

52 & 53 PARISIAN GENTLEMAN | De retour de Savile Row

54 PIERRE LELOUP | Publicité

55 i'm WATCH | Vous voulez une nouvelle montre ? Prenez une smartwatch.

4<sup>ème</sup> de Couverture

56 FY'13 | Publicité

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

Bonjour,

Les amateurs de casse-tête doivent se régaler en ce début d'année. En effet, comment appréhender les différentes classes d'actifs risquées après leur exceptionnel parcours de 2012 tandis qu'un certain nombre de zones d'ombres et d'échéances persistent ?

L'exercice 2013 commence donc avec des problématiques bien connues :

- Américaines : négociations sur le fiscal cliff, sur le plafond de la dette, retournement prononcé du Yen,...
- Européennes : zone euro entrée en récession, convergence européenne loin d'être faite, élections italiennes à venir,...

## JANVIER 2013 : US - DETTE & CHANGE ...



Dans ce contexte, nous pouvons retenir :

- Qu'il va être compliqué à présent de se laisser porter passivement sur cette stratégie
- Qu'avec des taux monétaires proches de 0, toute recherche de performance, même modeste nécessitera forcément une vraie prise de risque.

Les fonds diversifiés dynamiques et calibrés en risques devraient ainsi tirer leur épingle du jeu dans cet environnement et nous profitons de ce clin d'œil pour mettre une nouvelle fois en avant notre fonds LFP Allocation 7 (ISIN FR0010158220 pour la part « I »).

LFP Allocation 7 est un fonds diversifié qui vise par une gestion tactique réactive à surperformer l'Euribor 1 mois +3,5% par an sur une durée de placement recommandée supérieure à 2 ans. Nos convictions court et moyen terme s'expriment au travers de stratégies long/short déployées sur les principales classes d'actifs (actions, taux, devises) et calibrées afin de permettre une faible corrélation structurelle avec les marchés financiers. Le portefeuille est exclusivement investi sur des instruments liquides : pensions, BTF et dérivés (futures et options listés). L'encours du fonds est à fin janvier de 330M€.

Par David Martin, Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions à La Française AM.

# IGREC : le retard de paiement n'est pas une fatalité

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



[www.bfr-tm.com](http://www.bfr-tm.com)



**2012 a vu de nouveau une augmentation des délais et retards de paiement, dans un environnement qui se dégrade : Comment pouvez-vous dire que les retards de paiements ne sont pas une fatalité ?**

C'est tout d'abord un constat : nos clients ont vu en 2012 pour la plupart d'entre eux, la situation de leur poste clients continuer à s'améliorer. Ce qui a conduit à ce résultat ? Avant tout bien sûr leur implication et leur engagement sur ce sujet, appuyé par l'expertise opérationnelle d'IGREC, adhérent de BFR Tools Management, 1er réseau européen dédié au BFR et à la réduction de coûts. Considérer que le poste clients est stratégique pour l'entreprise, se

donner les moyens de le piloter et de le maîtriser, remettre le client au centre de la démarche sont les meilleures armes pour inverser la spirale de la dégradation des délais de paiement.

**Pour faire bouger les choses, ne faudrait-il pas renforcer la législation, ou tout au moins renforcer les contrôles de son application ?**

Il me semble qu'une des recommandations du rapport 2012 de l'observatoire des délais de paiement est d'arrêter le renforcement du dispositif législatif. C'est avant tout aux entreprises de se prendre en main et de ne pas systématiquement renvoyer la balle sur ce sujet vers

leurs clients. En effet, nous faisons systématiquement chez IGREC le constat suivant : plus de la moitié des retards de paiement ont une cause sur laquelle l'entreprise peut agir. De plus, ces causes sont la plupart du temps d'ordre administratif, donc faciles à traiter.

Tout ne peut donc pas se régler par la Loi, voire même pour faire le parallèle avec l'impôt, trop de réglementation tue la réglementation. Combien de fois avons-nous vu les délais de paiement pourtant contractuels se rallonger parce que « la LME nous permet de payer à 60 jours » !

**Pour se prendre en main comme vous le dites, cela demande aux entreprises du temps, des moyens.**

Il s'agit avant tout d'une question de volonté et d'une prise de conscience de l'importance du poste clients. En fonction des indicateurs (ou moyens de mesures existants), il est utile de commencer par un état des lieux.

C'est ce que fait IGREC, dont la première intervention est souvent « une qualification » du poste clients par un contact systématique avec tous les clients. Au-delà de la prise de conscience, cette action permet de définir les moyens à mettre en œuvre.

**Quels sont ces moyens ?**

Avant tout de la compétence humaine : la gestion du poste clients, les opérations de relance sont un vrai métier qui doit être confié à des personnes formées et dédiées. Expérience et méthodologies, avec beaucoup de réactivité et de flexibilité, appuyées sur un logiciel performant et évolutif sont les autres moyens incontournables à mettre en œuvre.

Il n'est pas nécessaire de développer ces moyens en interne. Au contraire, à condition que l'entreprise garde la maîtrise du pilotage du poste clients, le recours à des compétences externes

sur tout ou partie des opérations est un facteur d'efficacité, permettant de bénéficier d'expérience et de savoir-faire qui n'existent pas en interne. C'est en tout cas ce que nous constatons chez IGREC : nous mettons en effet à disposition de nos clients des équipes professionnelles, une expérience de 20 ans dans des secteurs d'activités et des typologies de portefeuille clients variés permettant de mettre en place les méthodologies adaptées, un suivi rigoureux des stratégies définies et une maîtrise tant de l'utilisation que de l'administration des logiciels métiers. Intervenant toujours sous le nom de ses clients partenaires, IGREC apporte aussi la réactivité et la flexibilité indispensables pour aller plus loin dans l'amélioration des résultats. A noter que cet apport peut aussi se faire sous forme de transfert progressif de compétences.

**Tous ces moyens ont un coût...**

Comme toute action dans l'entreprise,

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



CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

## IGREC : le retard de paiement n'est pas une fatalité

il faut mesurer l'impact des moyens mis en œuvre et à l'issue de l'état des lieux les gains potentiels et le ROI (retour sur investissement). Selon la situation de l'entreprise, de multiples critères sont à prendre en compte : les aspects financiers (amélioration du BFR et de la trésorerie, accès facilité à des financements court terme ou liés à des investissements, respect des covenants,...), les aspects risques clients (anticipation des impayés, meilleures connaissances des « habitudes » clients) les aspects ressources humaines (équipes dédiées, concentrées sur leur cœur de métier, amélioration de la communication transversale...), les aspects qualité et satisfaction clients qui sont certainement les plus importants, même s'ils sont les plus difficiles à mesurer (contact systématique avec les clients, détection et qualification des litiges sources d'insatisfaction, traitement de ces écarts qualité...). Chez IGREC, nous avons repéré une vingtaine de critères ou d'indicateurs pour guider l'analyse du ROI.

**Mais les collectivités ou les grands donneurs d'ordre ont des circuits de validation interne qui rendent les délais incompressibles.**

Là encore l'expérience d'IGREC montre que ce n'est pas une fatalité. En repérant les interlocuteurs aux différentes étapes de ces processus, il est possible d'agir, et au minimum de détecter les éventuels blocages. Comme pour tous les types de clients, c'est la pro-activité et le préventif qui donnent des résultats.

Cédric Pierru, associé de BFR Tools Management et Responsable du Pôle Conseil complète cette analyse : « La raison d'un BFR dégradé tient rarement à un seul motif ou une seule explication. C'est plus souvent la somme de petites actions ou plutôt une somme de manquements individuels et collectifs, le non-respect de procédures, un manque

de rigueur à certaines étapes du processus, un manque de coordination entre les hommes et les services. Mais ce sont aussi des comportements « clients » et « fournisseurs », parfois insuffisamment managés qui impactent défavorablement le BFR. »

**En agissant ainsi, ne risque-t-on pas de casser la relation commerciale ?**

Au contraire, une gestion qualitative et préventive du poste clients contribue à l'amélioration de la relation commerciale. Il faut encore se souvenir que plus de la moitié des retards de paiement ont une cause que l'entreprise fournisseur peut régler. S'il n'y a pas de contact avec le client, comment détecter le problème et donc comment le résoudre et lever le blocage du paiement ? Combien de fois avons-nous constaté que la communication n'existait plus dans cette phase de la relation clients fournisseurs qui suit l'émission de la facture. La rétablir a permis de régler beaucoup de problèmes... et de constater que le client, surtout si le litige n'est pas bloquant, attendait ce contact : « est-ce qu'enfin mon fournisseur va s'intéresser à moi ?! ».

**Il est donc urgent pour les entreprises de s'occuper de leur poste clients ?**

Oui, et même vital dans la période actuelle. Et qu'elles ne le fassent pas seule, qu'elles sachent selon leur situation, leur environnement et leur objectifs s'entourer de compétences. Comme nous le disons souvent chez IGREC, il est fondamental que les entreprises pilotent et maîtrisent leur poste clients, et qu'au-delà, les dirigeants pilotent leur entreprise par le poste clients : n'y trouve-t-on pas deux des composantes essentielles de l'entreprise : les clients et le cash ?

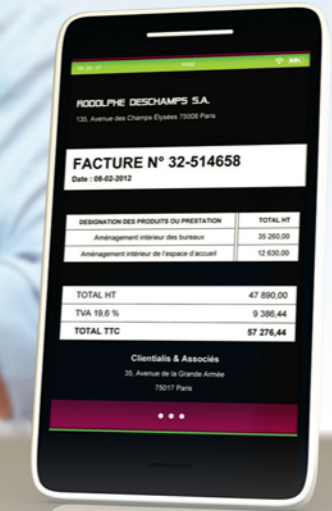
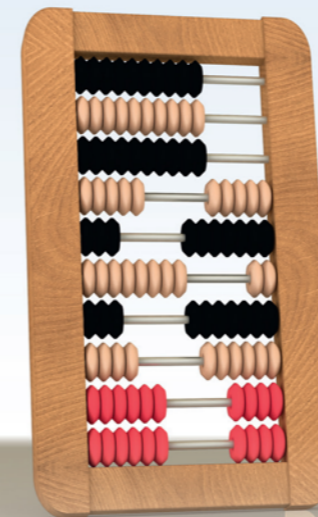
Pour rappel, une entreprise de 100 M€ de CA et qui se fait payer en moyenne

à 70 Jours (LME plus 10 jours de retard) prête en permanence près de 20 M€ d'euros à ses clients. La seule réduction de 10 % de ce poste client et c'est immédiatement 2M€ de cash pour notre client. C'est ça la mission d'IGREC.

Bruno BLANC-FONTENILLE,  
Président IGREC  
b.blanc-fontenille@igrec.fr  
05 62 18 64 11

# IL Y A DES RÉVOLUTIONS À NE PAS MANQUER !

Présent lors de  
**FY'13**  
CFO Premium Event  
Paris -28 mai



# YOOZ

## La dématérialisation des factures réinventée

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

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



# Impairment tests 2012 : quelle approche compte tenu de l'environnement économique actuel ?

Point de vue d'un conseil financier

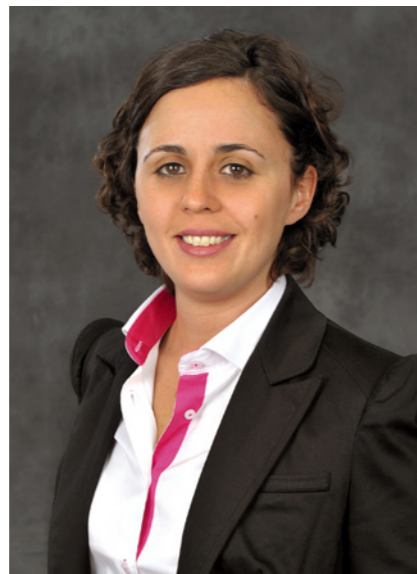


Yann Magnan

## Qu'est-ce que le test de dépréciation ?

Le test de dépréciation (ou Impairment Test en anglais) désigne le test mené dans le cadre du suivi de la valeur des actifs comme l'exige la norme comptable IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Cette norme a été mise en place pour la première fois par les sociétés françaises en 2005, première année d'application obligatoire des IFRS (International Financial Reporting Standards).

IAS 36 requiert des entreprises qu'elles procèdent, à la clôture de chaque exercice comptable et/ou dès lors qu'un indice de perte de valeur est constaté, à la comparaison entre la « valeur recouvrable » de leurs actifs et leur valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'un actif est le montant qui sera recouvré par son



Rita Chraïbi

utilisation ou sa vente, elle est définie selon la norme comme la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité :

- la juste valeur diminuée des coûts de la vente est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, moins les coûts de sortie ;
- la valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation continue d'un actif et de sa sortie à la fin de son utilisation prévue par l'entreprise. Il s'agit ici de mettre en œuvre une approche de type DCF, menée dans un cadre strict tel que défini par la norme.

Lorsque la valeur recouvrable d'un

actif est inférieure à sa valeur nette comptable, il convient de déprécier la valeur de l'actif, on parle alors de perte de valeur, qui correspond au montant pour lequel la valeur nette comptable d'un actif excède sa valeur recouvrable.

Les tests de dépréciation s'appliquent aux immobilisations corporelles et incorporelles, y compris le goodwill.

## Quand doit-il être mis en place ?

Il convient de faire une distinction entre les actifs à durée de vie définie et les actifs à durée de vie indéterminée (goodwill et certains actifs incorporels).

Pour les actifs à durée de vie définie, l'entreprise doit effectuer des tests de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur. Cela signifie que l'entreprise doit mettre en place un processus de suivi d'indicateurs internes et externes permettant d'apprécier, à chaque date de reporting, si un actif a pu se déprécier. En présence d'indicateurs de perte de valeur, l'entreprise doit procéder au calcul de la valeur recouvrable de l'actif pour la comparer ensuite à sa valeur nette comptable.

Pour les actifs à durée de vie indéterminée, l'entreprise doit aussi apprécier à chaque date de reporting s'il existe un indice de perte de valeur afin d'estimer le cas échéant leur valeur recouvrable. De plus, qu'il y ait ou non un indicateur de perte de valeur, l'entreprise doit comparer chaque année la valeur nette comptable des actifs à leur valeur recouvrable. Ce test annuel peut être réalisé à tout moment au cours d'une période annuelle, à condition

qu'il soit effectué au même moment chaque année.

## Quelles conséquences pour l'entreprise ?

Les conséquences sont nombreuses. Nous en retiendrons trois :

- **Transparence** : la mise en place des tests de dépréciation a eu une incidence non négligeable sur la communication financière des sociétés, car le suivi obligatoire de la valeur des actifs comptabilisés au bilan s'accompagne d'une plus grande transparence en termes d'information financière. Les entreprises sont en effet tenues de fournir des informations sur la manière dont ces tests sont réalisés ainsi que les hypothèses retenues pour estimer la valeur recouvrable de l'actif.
- **Homogénéité** : les tests de dépréciation doivent être réalisés selon des critères bien précis en respectant les modes de calculs de la valeur recouvrable tels que décrits par la norme, ce qui permet d'assurer une homogénéité de traitement des tests de dépréciation entre les entreprises et donc de comptabilisation d'une éventuelle perte de valeur.
- **Volatilité des résultats** : la mise en œuvre des tests de dépréciation, qui sont venus remplacer l'amortissement systématique du goodwill et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée, a rendu plus volatiles les résultats des entreprises. Ainsi, l'écart d'acquisition résultant d'une acquisition non réussie pourrait être déprécié les années suivant la transaction, avec des conséquences directes sur le

compte de résultat via une charge de dépréciation.

## Comment appréhender les tests de perte de valeur dans l'environnement économique actuel ?

Compte tenu de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance induisant d'éventuels risques de dépréciation, les entreprises, à la veille de la clôture de leurs comptes 2012, sont particulièrement attentives à ce sujet, à l'instar des auditeurs, des administrateurs, de la communauté financière, et éventuellement des autorités de marché, sensibles aux résultats des tests qui seront prochainement publiés dans les rapports annuels.

Le contexte actuel rend la mise en œuvre des tests de dépréciation délicate. Tout d'abord, les incertitudes de croissance et de développement induites par l'environnement actuel rendent l'élaboration des plans d'affaires utilisés dans le cadre des tests de dépréciation difficile. Les entreprises s'interrogeront davantage sur la pertinence des hypothèses prévisionnelles retenues et sur les moyens financiers dont elles disposent pour mettre en œuvre leur stratégie, ainsi que sur les risques inhérents à leurs hypothèses de développement.

Les entreprises seront aussi attentives au calcul du taux d'actualisation, paramètre clé utilisé lors des tests de perte de valeur, qui peut s'avérer compliqué pour l'année 2012. On constate en effet aujourd'hui des taux de référence, comme le taux sans risque (généralement approché par le taux de rendement des obligations d'Etat à long terme), exceptionnellement bas,

ce qui remet en cause la pertinence de cette mesure sans ajustement. Se pose également la question de la prime de risque de marché, autre composante du taux d'actualisation : il est recommandé de retenir une prime de marché fondée sur des perspectives de long terme, afin de normaliser au mieux les anticipations que les actionnaires portent sur les flux de liquidités futurs. Le Beta, qui mesure de la sensibilité de rentabilité de l'actif valorisé aux fluctuations du marché, doit également être appréhendé avec prudence, compte tenu de la forte volatilité des marchés ces dernières années.

## Quels conseils aux entreprises dans le contexte d'aujourd'hui ?

Rigueur, prudence et cohérence sont les mots d'ordre que les entreprises doivent avoir en tête lors de la mise en œuvre de leurs tests de perte de valeur cette année.

- Rigueur lors de l'estimation de la valeur recouvrable et de la détermination des paramètres de valorisation ;
- Prudence lors de l'élaboration des plans d'affaires ;
- Cohérence entre les hypothèses des plans d'affaires et paramètres de valorisation utilisés (taux d'actualisation, risques spécifiques, taux de croissance à long terme, ...), mais aussi analyse et rationalisation des évolutions de tendances et de valeurs par rapport aux tests de dépréciation passés.

Yann Magnan & Rita Chraïbi  
Duff & Phelps

# Comment les dirigeants des moyennes et grandes entreprises perçoivent-ils les mesures Hollande ?

Par Thierry Denjean, Président de Denjean & Associés

*C'est l'objet de l'étude conduite par Denjean & Associés, cabinet d'audit et d'expertise comptable grands comptes, en ce début d'année 2013, afin de connaître l'opinion des dirigeants des moyennes et grandes entreprises françaises. Il s'agit de la première étude réalisée en France sur l'impact des mesures Hollande auprès des dirigeants de moyennes et grandes entreprises, depuis leur mise en place. L'étude a été réalisée durant les mois de novembre, décembre 2012 et janvier 2013. 200 responsables de grandes entreprises de 50 à 2 000 salariés et plus ont été interrogés par téléphone sur rendez-vous.*

## METHODOLOGIE ET PANEL : 200 directeurs de moyennes et grandes entreprises interrogés

- La population interrogée : les dirigeants (Directeur Général, Président, Gérant) des entreprises de 50 à 2 000 salariés et plus.
- Le terrain s'est déroulé du 14 novembre 2012 au 17 janvier 2013. Cette longue durée s'explique par la qualité des répondants : présidents, directeurs généraux, directeurs généraux adjoints.
- Tous les entretiens ont nécessité des prises de rendez-vous par téléphone, en raison des disponibilités limitées des interlocuteurs (6 dirigeants ont préféré répondre par internet au questionnaire. Pour certaines questions, les dirigeants interviewés nous ont mis en relation avec leurs directeurs financiers ou juridiques).
- Un total de 200 questionnaires ont été réalisés.
- Le questionnaire a été élaboré par Denjean & Associés.
- 21 questions ont été posées : 14 relevant de la fiscalité des entreprises, et 7 relevant de la fiscalité personnelle et 2 d'ordre général

## SYNTHESE DE L'ENQUETE :

### La fiscalité des entreprises

Les mesures Hollande inquiètent :

- 58.1% des dirigeants estiment que ces mesures ne sont pas justifiées dans le contexte économique actuel.
- 69.1% des dirigeants jugent les mesures Hollande inquiétantes. L'inquiétude croît en fonction de la taille et du chiffre d'affaires réalisé.
- 71.5% des dirigeants estiment que ces mesures sont de nature à décourager l'entrepreneuriat.

Pour la plus grande majorité des dirigeants, la politique conduite est jugée éloignée des intérêts de l'entreprise, voire de l'entrepreneuriat. Au lieu d'inciter les dirigeants à se mobiliser sur des objectifs positifs, elle les conduit à se polariser sur les moyens leur permettant d'éviter la rigueur de ces mesures. Parmi ces moyens d'évitement, les délocalisations deviennent un outil.

« L'incidence sur l'entrepreneuriat est important : nous observons dans notre clientèle de fonds d'investissement, de jeunes sociétés localisées à Londres, Pékin, Dublin qui autrefois auraient démarré à Paris chez un incubateur et que nous ne découvrons que plus tard, lors de leur levée de fonds », déclare Thierry Denjean.

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprise estiment que continuer à produire en France est un acte patriotique (89.6%) qu'il est impératif de ne pas pénaliser.

### Les conséquences des mesures Hollande

Pour les dirigeants d'entreprise, les conséquences des mesures Hollande vont pénaliser à la fois les rémunérations des employés comme celle des cadres dirigeants, modifier les intentions d'embauche, voire amplifier les restructurations

envisagées et impacter les structures capitalistiques.

1. La suppression des heures supplémentaires concerne 68.4% des dirigeants interrogés.

#### • Conséquences directes :

- D'une part, modifications des politiques de rémunération (28.1%), révision des accords d'intéressements (12.3%) et compensation par une augmentation des avantages en nature (5.2%).
- D'autre part, embauche pour compenser (18.4%).

Des résultats qui traduisent une tendance à la modification à la baisse de la rémunération sous toutes ses formes et qui laisse peu augurer un effet sur l'emploi.

2. L'alourdissement de la fiscalité sur le travail concerne 51% des dirigeants interrogés

#### • Conséquences directes :

- Limiter l'embauche de cadres étrangers (7.8%).
- Répartir les rémunérations sur plusieurs pays (13.6%).
- Inciter les cadres dirigeants à s'expatrier (9.5%).
- Réfléchir à une délocalisation (9.7%).

L'alourdissement de la fiscalité du travail va conduire environ 10% des entreprises à modifier la gestion de ses cadres de direction. Des décisions lourdes de conséquences en matière de dynamisme économique.

« Même s'il ne faut pas sous-estimer les risques de départs engendrés par l'alourdissement de la fiscalité sur le travail notamment dans les plus petites entreprises, très peu de grands dirigeants sont enclins à s'expatrier : les intérêts du groupe et

de l'entreprise qu'ils dirigent priment encore et toujours sur les notions de fiscalité personnelle. Par ailleurs, l'entreprise internationale française a depuis longtemps décliné ses organigrammes de direction dans toutes les zones géographiques de la planète », observe Thierry Denjean

3. La taxation du capital au même niveau que le coût du travail va inciter environ 25% des entrepreneurs à modifier leur politique de rémunération et à faire évoluer leur structure capitalistique et de management.

#### • Conséquences directes :

- Modifier leur politique de rémunération (32.0%).
- Modifier leur politique de distribution des dividendes (28.4%).
- Réorganiser leur structure capitalistique (24.6%).
- Répartir différemment leur politique de production au niveau mondial (16.6%).
- Délocaliser leur siège social (8.2%).

L'emploi, les rémunérations, le capital et la localisation de la production peuvent être impactés. A la recherche de compétitivité est substituée la recherche d'une fiscalité moindre !

« L'incidence des politiques de rémunération sur la structuration capitalistique et en conséquence la politique de dividendes est difficile à mesurer. Elle reste très limitée pour l'essentiel de notre clientèle grands comptes », explique Thierry Denjean. « Il en est de même de l'optimisation de la production qui a déjà été depuis longtemps réalisée par nos clients. »

### Les conséquences sur les entreprises du niveau actuel du coût du travail

L'emploi serait la grande victime du niveau actuel du coût du travail (38.4%). Le niveau de taxation



## Comment les dirigeants des moyennes et grandes entreprises perçoivent-ils les mesures Hollande ?

conduirait à la délocalisation (externalisation) de certains départements (38.4%), au changement de positionnement produit (20.4%) qui peut avoir également des effets en matière d'emploi et de localisation de production, voire d'abandon de l'activité en France (17.7%). 8.0% des dirigeants entameraient une démarche de cession de leur outil de production.

### La délocalisation

Tout d'abord l'état des lieux : 91.5% des entreprises n'ont encore rien délocalisé. 7.0% ont délocalisé une partie de leur activité et 1.5% une partie de leur management de direction.

Le processus de délocalisation demande pour un dirigeant sur deux au maximum un an. Pour les autres, c'est plus long. 4% des dirigeants ont sollicité des spécialistes en vue d'un accompagnement à la délocalisation et 6.1% l'ont été de la part de ces spécialistes.

Ces chiffres illustrent une prise de conscience qui commence à se traduire par des actions concrètes. La période de la menace brandie par certains est dépassée. Les cas Depardieu ou Arnault ne sont que la face émergée d'une tendance qui touche désormais une frange significative d'entrepreneurs.

« L'externalisation d'une partie de l'activité et surtout du management n'est pas une donnée récente : nombre de nos interlocuteurs grands comptes opèrent déjà de Londres ou des Etats-Unis. Cette situation s'intensifie. Dans notre département d'expertise comptable spécialisé en immobilier qui regroupe la une grande majorité d'actifs appartenant à des grands groupes, il est désormais fréquent que l'on nous demande de domicilier les entités à notre adresse sociale » commente Thierry Denjean.

### Quelle politique fiscale ?

La réduction du coût du travail passe pour les dirigeants principalement par un transfert sur la TVA (53.8%). 34.9% préféreraient un mix TVA/CSG. Les partisans de la CSG seuls sont très minoritaires (11.3%).

Le pays modèle en la matière est incontestablement l'Allemagne (56.1%). Avec la Grande Bretagne et la Belgique, le pourcentage dépasse les 75%.

La mise en place du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est approuvée par 66.7% des dirigeants et 70.4% estiment que c'est une bonne mesure. Les autres dans leur majorité regrettent que le gouvernement restitue d'une main, une partie moins importante de ce qu'il a prélevé de l'autre !

« Sur le terrain, force est de constater un relatif désintérêt pour cette mesure : très peu de directeurs financiers ont recalé leurs budgets à l'appui de cette économie fiscale » commente Thierry Denjean. « Beaucoup la considère encore que comme un aléa et aucun chiffrage n'a été réalisé par notre département social pour l'un de nos clients ».

Enfin, en ce qui concerne les niches fiscales, les avis divergents : 90.5% estiment que l'exonération de l'outil de travail est justifiée. Il en est de même en ce qui concerne les forêts (59.1%), et dans une moindre mesure les monuments historiques (45.5%). Les investissements dans les DOM/TOM (29.2%) comme les œuvres d'Art (12.0%) bénéficient d'un moindre intérêt.

### Le rôle des organisations représentatives :

Les dirigeants apparaissent désabusés face à l'action de ces représentants. Seuls 7 dirigeants sur 10 estiment qu'elles sont en phase avec leurs préoccupations. Les nouvelles formes de protestations comme le mouvement des « Pigeons »

les séduisent davantage (53.5% se déclarent en phase), mais séduction ne veut pas dire adhésion : 20.0% des dirigeants seraient prêts à rejoindre ce mouvement.

### La fiscalité des dirigeants

Les nouvelles règles en matière d'ISF vont avoir pour conséquence une délocalisation de certains actionnaires (30.5%), contraindre certains entrepreneurs à s'expatrier lors de la cession de leur entreprise (14.0%) et dans une moindre mesure à demander une naturalisation ailleurs (6.3%).

5% environ des dirigeants ont déjà un projet d'investissement dans un autre pays.

Pour faire face à la complexité des mesures fiscales, ils ont recours principalement aux conseils de leur entreprise (56.9%) et de leur banque (53.3%).

L'expert-comptable de ces dirigeants a un rôle de conseil parmi l'ensemble du panel de conseil à disposition en matière d'optimisation fiscale personnelle. Ainsi, pour 79.8%, son rôle ne se limite pas à l'établissement des déclarations.

« L'expert-comptable conseil des grands groupes et des sociétés intermédiaires reste plus que jamais l'interlocuteur privilégié que l'on contacte en premier pour optimiser la fiscalité personnelle du dirigeant : c'est lui qui au départ orientera le chef d'entreprise vers les meilleurs interlocuteurs et au final mettra en œuvre la stratégie retenue, notamment au niveau du déclaratif, » ajoute Thierry Denjean

Au final la politique fiscale du gouvernement Hollande inquiète autant les dirigeants d'entreprise à titre professionnel que personnel.

# Changez d'échelle !

Disposez en temps réel d'un reporting unifié, pour un pilotage à l'échelle de votre entreprise

Pour une parfaite maîtrise de votre **communication financière** en toute autonomie :

**invoke**  
**FAS**

PLATEFORME WEB DE REPORTING POUR TOUS LES BESOINS DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

REPORTING FINANCIER • CONSOLIDATION • ÉLABORATION BUDGÉTAIRE • TABLEAUX DE BORD • INTÉGRATION FISCALE

*Des indicateurs pertinents, fiables et homogènes à tout moment.*

Acteur de référence en matière de production et d'échange d'informations financières avec sa plateforme unifiée de reporting, consolidation et budget Invoke FAS, Invoke compte aujourd'hui parmi ses clients plus de 1 800 groupes et régulateurs en France et à l'international.



ILS ONT CHOISI INVOKE FAS :  
AFFINE, AG2R LA MONDIALE, BNP LEASE SOLUTION, CRÉDIT AGRICOLE, CONTINENTALE NUTRITION, LACROIX EMBALLAGES, LCL, LÉON DE BRUXELLES, PWC, SPHERE, TAT, UNIROSS, VINCI...

[www.invoke.fr](http://www.invoke.fr) • 33 (0)1 42 68 85 60 • [contact@invoke.fr](mailto:contact@invoke.fr)

Partenaire du forum FY'13  
Edition du 28 mai 2013

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





# Quand les DAF deviennent repreneurs d'entreprise



Pascal Ferron

*Lors d'une conférence organisée conjointement avec la DFCG dans le cadre de leur congrès annuel Financium, Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France, a animé avec Frédéric Bouleuc, associé de Baker Tilly France, une table ronde composée de plusieurs directeurs administratifs et financiers qui ont un jour sauté le pas pour devenir repreneurs d'entreprise, qui envisagent de le faire ou encore qui ont l'habitude d'assister leur groupe dans le cadre d'acquisitions.*

Qu'est-ce qui les a poussés à changer de vie ? Quelles sont les difficultés qu'ils ont rencontrées ? En quoi leurs compétences techniques comptables ou financières les ont-elles aidés, ou, au contraire, freinés dans le processus ? La variété de leurs expériences, qu'ils agissent pour leur propre compte ou pour le compte de leur groupe dans le cadre d'une croissance externe, témoigne du challenge que représente la reprise d'entreprise. Mais un constat s'impose : si c'était à refaire, aucun n'hésiterait. Ils se lanceraient même plus tôt dans l'aventure...



Frédéric Bouleuc

Pour un directeur administratif et financier, se lancer dans la reprise d'entreprise est un challenge important. Tous reconnaissent que leur mode de vie et leur manière de travailler ont été profondément bouleversés.

## Savoir évaluer les risques pour s'en affranchir

Le « métier » de repreneur d'entreprise commence pour les DAF des grands groupes qui ont pour mission de gérer les projets de reprise d'entreprise. Selon Geneviève Bosquet, DAF chez EADS, l'esprit cartésien ne suffit plus. Il faut comprendre le business, le projet. Certes les techniques financières, les méthodes d'évaluation vont grandement faciliter le dialogue avec les banquiers pour le financement. Mais lorsqu'il reprend une entreprise, le DAF doit mettre toute son expérience au service du projet. Certes cela peut concerner la compréhension des flux, l'optimisation fiscale, les prix de transfert ; mais il peut être amené à faire preuve de créativité et d'innovation. Dans ce cas, le DAF, de business partner, doit devenir business maker. Pour Geneviève

Bosquet, la légendaire prudence du DAF n'est pas antinomique avec la reprise d'entreprise ; le DAF devra bien évaluer les risques pour essayer ensuite de s'en affranchir.

## Prendre le lead

Un DAF n'est pas toujours reconnu pour être le meilleur des communicants... Lorsqu'il est en poste, deux solutions s'offrent à lui : soit il se cantonne dans son rôle « comptable », soit il prend le lead avec le PDG, et c'est alors l'occasion de révéler sa fibre entrepreneuriale en devenant lui-même entrepreneur au sein de son entreprise. C'est ce qu'a fait Christophe Rémy, avant de reprendre sa première « boîte », un restaurant à la Défense, tout en étant toujours en poste. Sa motivation : conquérir son indépendance financière pour ne pas dépendre du bon vouloir de ses employeurs. Il a pris ainsi moins de risques financiers ; en revanche il a dû, pour réussir, travailler trois à quatre fois plus que ses collègues. Depuis lors, il a monté un fonds qui investit dans les PME industrielles du domaine aéronautique. Un véritable challenge en totale adéquation avec sa passion.

## Savoir briser les dogmes

Selon Pascal Ferron, qui le répète systématiquement à tout repreneur : « Les dogmes, cela rassure tout le monde et en matière de reprise d'entreprise, il y a trop d'acteurs qui sont pétris de dogmes. Le repreneur qui veut réussir doit se lancer sans aucun dogme dans la tête et va devoir briser ceux des autres ! Reprendre c'est refuser les dogmes ! ». Ainsi, Philippe Savajols, repreneur d'Isospace, a brisé les deux dogmes les plus répandus en matière de reprise d'entreprise. Alors qu'il avait démarré sa carrière de financier-analyste-manager chez Standards & Poors, il a repris sa première

société dans un secteur d'activité qu'il ne connaissait absolument pas et à 100 000 lieues de son univers précédent : une société installatrice d'aménagement de bureaux en région parisienne : « Il y a toujours une approche métier forte. On pose des cloisons, des moquettes, on fait de la peinture, alors que, comble de l'ironie, je n'étais absolument pas bricoleur. J'ai pris le temps de faire une introspection personnelle, et d'identifier ce que je savais faire, ce que j'aimais faire, et surtout ce que je pouvais apporter à l'équipe. Car l'entreprise que vous rachetez a vécu avant vous. Si on n'apporte aucune valeur ajoutée, il faut chercher une autre cible ». Depuis il en a repris une autre, consolidant la première, et il cherche toujours à faire de la croissance externe. Deuxième dogme : pour reprendre une entreprise, il faut beaucoup d'argent. Philippe Savajols a réussi à reprendre sa société cible avec un apport à sa mesure. « Ce qui change, c'est que ce sont vos propres sous. » Christophe Rémy, quant à lui, a réussi à investir moins de 2 % pour reprendre son restaurant. Il a gardé son emploi, a levé un peu plus de 2 millions d'euros. Son associé, qui, lui, connaissait bien le secteur de la restauration, a pris 30 % des parts et c'est lui qui fait « tourner la boutique ». Christophe a mis en place des outils de gestion et de reporting, des processus de management ; c'était sa contribution au business.

## Savoir négocier et convaincre

Frédéric Bouleuc a racheté son cabinet d'expertise comptable à Paris, avec un cabinet membre de Baker Tilly en Bourgogne, après avoir exercé les fonctions de DAF et être passé par l'un des big du secteur. Fort de sa propre expérience, il accompagne aujourd'hui des DAF et des dirigeants qui reprennent une première entreprise. Selon lui, le plus

important est de savoir convaincre le cédant, qui recherche un repreneur qui a les mêmes valeurs que lui, et qui va conserver son personnel. Il doit être persuadé que vous serez capable d'oublier vos comportements de salarié et que vous saurez « mettre les mains dans le cambouis ». Il faut savoir être patient, le séduire, le convaincre.

De l'avis général, avant la reprise, les qualités de négociateur sont essentielles, car le repreneur doit négocier avec le cédant, avec le banquier et les financeurs, avec toutes les parties prenantes. Il faut faire jouer l'esprit d'équipe, être clair sur ce qu'on est prêt à « lâcher » ou pas. Il faut également savoir accepter que l'opération ne se fasse pas, ou avoir des plans B, comme par exemple modifier le périmètre de la reprise en ne reprenant pas toutes les activités.

## Prendre en compte le facteur temps

Un DAF est habitué à la rigueur, au respect des délais... Lorsqu'il prend la décision de reprendre une entreprise, il prévoit deux mois pour définir sa cible, quatre mois pour la trouver, trois mois pour négocier, et l'affaire sera bouclée. Or la réalité est souvent très différente... Tout prend toujours plus de temps que prévu. Et l'entourage a souvent du mal à comprendre. Philippe Savajols reconnaît avoir perdu des amis dans le processus. Au début, tous clament leur admiration devant cet esprit entrepreneurial. Mais au bout de quelques mois, leur idole est devenue à leurs yeux un futur looser dont ils s'éloignent.

## Savoir accepter la perte du statut social

La perte de son statut social a été pour Philippe Savajols une véritable épreuve. Cadre dynamique, il pouvait

exhiber une superbe carte de visite avec un logo reconnu, il prenait l'avion 6 à 8 fois par mois, côtoyait le « gratin ». Avoir un projet de reprise, c'est aussi accepter de redevenir un anonyme, avec jean et baskets. Aujourd'hui il fait 500 km par mois, mais en scooter ! Pendant les négociations, et après la reprise pendant un certain temps, on a moins d'argent. Certes la reprise est un projet familial et il est primordial que le conjoint soit un soutien. Toutefois il est assez courant qu'au bout de quelques mois une certaine impatience émerge... En conséquence face à son conjoint, sa famille, ses amis, et vis-à-vis de soi-même, il faut savoir mettre son amour-propre dans sa poche.

## Toujours garder son énergie

Le meilleur conseil, pour Geneviève Bosquet, est de savoir garder son énergie, de conserver intact son enthousiasme, contre vents et marées. Un repreneur convaincu finira toujours par réussir.

Tous les DAF repreneurs présents ont les mêmes constats : reprendre une entreprise, c'est difficile, cela suppose beaucoup de remises en causes personnelles, beaucoup de résistance sur le long terme pour convaincre et négocier, puis, lorsqu'on est à la tête de sa « boîte », beaucoup de travail, une grande capacité à appréhender très rapidement les enjeux, les fonctionnements, les priorités.

Mais c'est une expérience formidablement enrichissante que tous recommanderaient sans hésiter. Et Pascal Ferron de conclure que « c'est certainement la plus grande aventure humaine à laquelle les entrepreneurs peuvent se confronter. Ce sont des risques, de l'adrénaline, du pur bonheur ! ».

www.bakertillyfrance.com

# Les médias sociaux, outils d'optimisation de la gestion de l'expérience client ?

Par Thomas Zanzinger – Directeur Général d'Aptean Central Europe.

*De nombreuses entreprises considèrent aujourd'hui les réseaux sociaux comme des outils marketing. En parallèle, elles sont de plus en plus sensibles aux opportunités qu'ils offrent en termes de vente et de services client. Ces trois domaines clés (marketing, vente et service client) peuvent bénéficier d'une approche intégrée, dans laquelle, aucune différence ne sera faite entre les clients lors de la procédure d'enregistrement. Et ce, qu'ils aient utilisé des médias sociaux tels que Facebook, Twitter et LinkedIn ou bien qu'ils se soient servis de canaux traditionnels (e-mails, téléphone, fax ou courrier).*

Le Social CRM est un élément fondamental à l'évolution du CRM traditionnel vers un véritable Customer Experience Management. Le CEM se focalise davantage sur la nature des relations avec les clients. Actuellement, encore très peu d'entreprises parviennent à appréhender leurs produits, services, filiales et marques depuis le point de vue du client. Un décalage considérable est ainsi parfois constaté entre les attentes présumées des clients et l'image réelle que ces derniers ont de l'entreprise. Grâce au potentiel du Social CRM, les entreprises sont désormais en mesure d'accéder à une meilleure connaissance de leurs clients. « A leur écoute » via Facebook, Twitter..., elles obtiennent des informations complémentaires sur leurs attentes, leur degré de satisfaction ou bien encore leurs critiques et communiquent mieux avec eux. Elles sont à même d'améliorer

la gestion de leur entreprise en optimisant leur efficacité et en évitant des coûts supplémentaires.

Pour intégrer le Social CRM à son offre d'expertise de la relation client déjà existante, 5 étapes sont essentielles :

## 1. Vérifier le CRM actuel

Il est bien souvent difficile, pour des novices en matière de Social CRM, de différencier le CRM « social » du CRM « traditionnel ». Ce passage d'un projet à l'autre, consiste à perfectionner les canaux existants en faveur de nouveaux, garantissant ainsi une vision à 360° du client. Avant de se lancer dans l'implémentation d'un Social CRM, les entreprises doivent s'intéresser à leur stratégie CRM actuelle et s'interroger sur son efficacité : dans quelle mesure est-elle acceptée par les utilisateurs ? Les systèmes et les procédés sont-ils suffisamment souples pour subir les modifications entraînées par l'arrivée de nouveaux canaux de communication tels que les médias sociaux ? Le Social CRM est un véritable outil d'optimisation des solutions CRM classiques mais il nécessite en amont de bien étudier le CRM existant. Une fois les éventuelles complications liées à son installation résolues, il permettra aux entreprises d'atteindre de meilleurs résultats et constituera une extension naturelle des outils et des stratégies CRM qui ont fait leurs preuves jusqu'à présent.

## 2. Etablir des priorités et procéder par étape

L'un des principaux défis de l'introduction du Social CRM consiste à

déterminer quels sont les plateformes et les canaux de communication les plus pertinents parmi la multitude de solutions proposées sur le marché. Aujourd'hui, il est primordial d'adopter une approche progressive voire de se concentrer, dans un premier temps, sur un seul média et d'acquérir un minimum d'expérience en la matière. Une analyse du comportement des utilisateurs aidera les entreprises dans leur prise de décision : sur quels canaux les clients et les prospects se manifestent-ils le plus souvent ? Ces canaux représentent-ils des priorités pour ces derniers ? Utilisent-ils Twitter pour obtenir des conseils rapides, partagent-ils leur avis sur Facebook, ont-ils créé leur profil professionnel sur LinkedIn ? Les entreprises ont également intérêt à s'attarder sur la viabilité du média en question et à s'interroger sur les investissements et les coûts nécessaires à une intégration réussie au système CRM déjà existant... L'approche idéale consiste à procéder par étape en se concentrant sur les éléments « sociaux » offrant le plus de possibilités en termes de création de valeur ajoutée, que ce soit dans le processus de fidélisation, dans l'acquisition de nouveaux clients ou bien encore dans la gestion des réclamations.

## 3. Intégrer des applications aux processus existants

L'utilisation de chaque canal de communication supplémentaire intensifie le risque de fragmentation de la collecte des données et des processus CRM. Elle peut également être un frein à l'atteinte d'objectifs préalablement fixés tels que parvenir à une expérience client plus cohérente, gagner en efficacité... Pour

remédier, toutes les activités de CRM réalisées via des canaux sociaux ou traditionnels, doivent être exécutées à travers un système intégré unique. Il est nécessaire que ce système dispose de la même base de données et respecte une méthodologie uniforme. Ainsi, les collaborateurs bénéficieront de l'intégralité des informations sur les clients et sur les interactions dans les réseaux sociaux et ce, depuis leur interface utilisateur habituelle. Un message de mécontentement publié sur Facebook sera par exemple répertorié parmi les incidents du service client et traité au même titre que les autres cas rencontrés. Contrairement aux solutions autonomes de mesure de l'interaction sociale des médias, les fonctions de Social CRM intégrées au système CRM garantissent aux utilisateurs une exploitation simplifiée des nouveaux canaux de communication, sans nécessiter de changement de système.

## 4. Créer une valeur mesurable

Les entreprises devraient systématiquement adopter une stratégie orientée sur les bénéfices. Quelle valeur est concrètement apportée par chaque élément de réseau social ? Il n'est pas seulement question ici d'avantages commerciaux, tels que l'augmentation de l'efficacité ou la réduction des coûts, mais également, et surtout, de valeur ajoutée pour les clients. Afin de rendre ces bénéfices mesurables, il faut s'assurer, avant même la mise en place du projet de Social CRM, que les paramètres clés, permettant d'analyser le succès et les progrès réalisés, sont bien définis. Parmi les indicateurs CRM se trouvent entre autre la fidélisation et

la satisfaction client, le nombre de contrats commerciaux signés ainsi qu'une comparaison du temps de traitement des demandes effectuées depuis un réseau social et depuis d'autres canaux de communication.

## 5. Garder un œil sur l'avenir

Aujourd'hui, il n'est pas encore possible de prévoir l'orientation que prendra l'évolution fulgurante des réseaux sociaux sur le CRM. Nous pouvons toutefois constater que le développement de nouveaux outils sociaux et canaux de communication ne semble pas s'essouffler. Le paysage économique, quant à lui, ne cesse de se transformer. Ainsi, en se concentrant sur la valeur ajoutée et en procédant par étapes prioritaires, les entreprises pourront minimiser les risques et les ralentissements de performance. Néanmoins, elles doivent s'assurer, dès à présent, que leur CRM est ouvert et flexible et qu'il est possible de l'étendre comme de l'améliorer à tout moment.



# La guerre des monnaies, l'hégémonie des préjugés

Par Michel Santi, économiste.



*Lénine affirmait il y a près d'un siècle que «le moyen le plus sûr de détruire une nation était de circonvenir sa monnaie». Irwin Stelzer, quant à lui, écrivait il y a quelques jours dans le Weekly Standard que «Lénine se réjouirait de la guerre des monnaies» actuelle, en cela qu'elle contribuerait (selon lui) à détruire le capitalisme...*

Un siècle serait-il passé pour rien ? N'avons-nous donc rien appris en cent ans ?

Car il devient vital de s'affranchir aujourd'hui de cette orthodoxie étouffante, comme de cette pensée unique abrutissante, qui n'ont cessé de nous inculquer que les politiques de baisses de taux quantitatives menées par certaines banques centrales conduisent droit vers un conflit monétaire universel. Sans pouvoir nous expliquer du reste cette prétendue relation de cause à effet entre la politique expansionniste d'une banque centrale et l'affaiblissement de sa monnaie nationale. Mais il est vrai que celles et ceux qui usent de cette terminologie belliqueuse n'ont toujours rien compris au processus de création monétaire mis au service

d'une économie, qu'ils s'obstinent à qualifier de « manipulation » ou d'« expérimentation hasardeuse » entreprises par cette banque centrale.

Alors qu'il faudrait au contraire s'incliner face au dynamisme et à l'esprit innovant de certaines banques centrales dont les efforts sont entièrement orientés vers le rétablissement de leur activité économique et la diminution de leur chômage. Par exemple, comment ne pas approuver sans réserve le second programme de baisses de taux quantitatives (QE 2) de 600 milliards de dollars mis en place dès novembre 2010 par la Réserve fédérale US? Souvenons-nous de cette période extrêmement tourmentée d'économie américaine stagnante en dépit de taux d'intérêt sur le court terme excessivement bas, accompagnée d'une intense fragilisation du système bancaire européen. La Fed n'avait-elle judicieusement activé alors sa planche à billets afin de comprimer ses taux longs, déterminants dans le cadre de toute reprise, tout en prodiguant un soutien précieux aux banques européennes ? Elle fut pourtant largement taxée à l'époque de chercher à affaiblir sa monnaie (en l'imprimant généreusement) à travers le levier de sa création monétaire, qui autoriserait ainsi une relance par les exportations. Pour les chantres du néo-libéralisme (et donc d'un Etat en peau de chagrin), la Réserve fédérale complotait au grand jour dans l'intention manifeste de dévaluer le dollar et pour stimuler déloyalement son économie.

La baisse du billet vert affecte-t-elle négativement le taux de chômage au Brésil ou le carnet de commande des entreprises chinoises, comme ne cessent de le prétendre les dirigeants de ces pays ? Le raffermissement de la monnaie de ces deux pays n'est-elle pas simplement la conséquence de leur accession au rang de puissance industrielle et commerciale ? Pourquoi en effet ne pas considérer l'appréciation d'une monnaie tout à la fois comme la cause et comme

la conséquence de l'enrichissement d'une nation ? Autant de mécanismes ignorés par la quasi-totalité des analystes – comme des gouvernants – qui optent plutôt pour un vocabulaire et pour une description cataclysmiques alors que la création monétaire permet de réduire le chômage au sein des économies « intégrées » tout en accélérant l'industrialisation des émergents.

Les Etats-Unis et le Japon ont-ils donc des intentions belliqueuses quand ils tentent de résorber leur chômage et de combattre leur déflation grâce au levier de leur création monétaire ? Car, loin d'être le but recherché, la dépréciation de leur monnaie respective n'est que l'effet collatéral de leur politique expansionniste. Contrairement à la posture chinoise ayant usé et abusé de manipulation monétaire, les politiques mises en place aux Etats-Unis et au Japon peuvent effectivement provoquer une dévaluation de leur devise mais ne s'apparentent nullement à de la manipulation, encore moins à une « guerre » quelconque. Contrairement à la guerre qui est évidemment un jeu à somme négative (je te détruis, tu me détruis), une politique monétaire expansionniste est un processus « gagnant-gagnant », le plus souvent suivi d'effets bénéfiques pour le pays qui le met en place, et par ricochet pour ses partenaires commerciaux.

La décision britannique de quitter en 1931 l'étalon or, qui fut suivie progressivement par les Etats-Unis et par la France, ne devait-elle pas précéder le rétablissement de leur croissance ? N'est-ce pas l'abandon de l'or et son corollaire, à savoir l'expansion de la base monétaire, qui tournèrent définitivement la page de la Grande Dépression ? Et que ceux qui cherchent à ré-écrire l'Histoire revisitent leur copie car ce n'est pas l'hyper inflation allemande du début des années 1920 qui fit parvenir Hitler au pouvoir, mais plutôt la politique déflationniste de Brüning une décennie plus tard. Au sein de cette même Allemagne qui dicte aujourd'hui austérité et contraction à

travers le continent européen, comme si – elle non plus – n'avait retenu nul enseignement du passé...

Après tout, l'usage premier d'une monnaie ne consiste pas tant à acheter d'autres monnaies que, surtout, à l'échanger contre des biens et des produits ! Voilà pourquoi la perte de valeur d'une monnaie donnée incite le consommateur à acquérir plus de biens durables, et l'entreprise à investir dans ses équipements et dans sa production. La dépréciation d'une monnaie ne se répercute-t-elle pas sur la valeur de ces biens et de ces produits qui deviennent mécaniquement plus chers ? L'augmentation des prix et des tarifs – en d'autres termes : l'inflation ! – ne motive-t-elle pas les entreprises à produire plus de biens qui seront destinés à être vendus à de meilleurs prix, et les consommateurs à acheter aujourd'hui en anticipation d'une élévation supplémentaire de ces mêmes prix ?

Voilà pourquoi la politique expansionniste des pays industrialisés aux économies intégrées peut exercer un effet d'entraînement généralisé sur l'ensemble de leurs exportations. Certaines nations ne seront certes pas en mesure d'améliorer substantiellement leur commerce extérieur. Il n'en demeure pas moins que le niveau global des exportations mondiales s'en trouvera largement amélioré car le Japon vendra plus de voitures, les Etats-Unis plus d'avions, l'Union européenne davantage de machines... Bref, la création monétaire et la perte de valeur consécutive de certaines devises majeures autoriseront la régression du chômage et l'amélioration des revenus. Dans ce qui s'apparente nettement plus à une reprise économique globalisée qu'à une guerre.

Les dévaluations compétitives ne sont donc pas un jeu à somme nulle qui autorise le pays qui les pratique à doper ses exportations aux dépens de ceux qui auraient décidé (pour une raison de principe aberrante) de ne pas pénétrer dans l'arène de cette

multiplication monétaire. Elles sont au contraire un formidable instrument de résurrection économique, surtout si le pays en question relève ses objectifs en termes d'inflation, du fait de marchandises importées rendues nécessairement plus chères par la perte de valeur de sa monnaie nationale. On ne peut effectivement que rester admiratif face à l'objectif explicite d'une inflation à 2% défini par le gouvernement nippon qui se lancera dans de multiples acquisitions de papiers-valeurs et d'actifs divers pour se donner les moyens d'y parvenir. A cet effet, l'exemple récent du Japon – qui consiste à créer de la monnaie et à promouvoir l'inflation – est manifestement à suivre et à répliquer au sein de cette Union européenne si velléitaire.

Loin d'être un jeu à somme nulle, une dévaluation compétitive soutenue par une ambition inflationniste constitue donc un levier irremplaçable de relance d'une activité économique anémique, voire déflationniste. Le Nikkei n'est du reste pas la seule bourse à avoir applaudi aux décisions énergiques du nouveau gouvernement japonais, puisque c'est l'ensemble des marchés financiers mondiaux qui ont bien compris les retombées bénéfiques d'une telle création monétaire sur la reprise globale. A l'heure où les pays du « noyau » européen commencent à chanceler : avec une production industrielle française aux niveaux de 1997 et sa contrepartie allemande aux niveaux de 2007 et des ventes de détail en recul sans précédent de 4.7% pour ce même pays. Que la Banque centrale européenne fasse preuve de volontarisme et qu'elle daigne à son tour mettre les « mains dans le cambouis » de sa planche à billets, au lieu qu'elle et que les dirigeants européens ne cessent de se lamenter et de stigmatiser l'initiative japonaise.

Tandis qu'elle et que nombre de nations de ce cœur européen sont obsédées par les frais de financement de leur dette souveraine, elles semblent n'avoir toujours pas compris qu'un pays émettant sa propre monnaie

flottante n'a pas à subir les mesures de rétorsion des marchés financiers. A cet égard, le cas du Japon qui se finance à des taux dérisoire en dépit d'une dette publique phénoménale est, une fois de plus, éclairant. Une nation souveraine à la monnaie souveraine peut donc être fiscalement irresponsable sans que l'envolée des frais de financement de sa dette publique ne vienne à grever sa croissance. Mais la BCE, l'Allemagne et les autres nations exemplaires de l'Union ont-elles seulement compris que des frais de financement de leur dette publique proches du zéro – ou nuls – sont précisément le meilleur reflet d'économies stagnantes, voire au bord du précipice ? Car l'augmentation des frais de financement de la dette publique peut également être un signal émis en direction d'un Etat afin qu'il réoriente ses liquidités au profit d'investissements d'avenir et à forte valeur ajoutée, et pour qu'il interrompe ses dépenses « keynésiennes », au vu de la reprise qui s'annonce. En conséquence, que l'Allemagne (ou que la Suisse) ne tirent nulle fierté de leurs taux négatifs car ce n'est vraiment pas cette capacité de se financer à des prix dérisoires qui sera le préalable à leur redémarrage économique.

Dans le même ordre d'idées, les politiques d'austérité et de contraction aboutissent nécessairement et inmanquablement à ...davantage de contraction économique ! Car seule une politique activiste mêlant création monétaire et pression sur leur devise permettra aux citoyens européens d'entrevoir le bout du tunnel. C'est alors que les frais de financement de la dette publique européenne augmenteront : signal sans équivoque du grand retour de la croissance économique. Quand les européens auront-ils enfin compris qu'il ne faut avoir peur que de la peur elle-même ?

www.gestionsuisse.com

# Préambule pour « Exporter » au Brésil

Par Philippe Ormancey, Senior Adviser chez Relecom&Partners Brésil.



*Si l'on souhaite travailler au Brésil, quelques règles de base sur l'organisation administrative et culturelle du pays sont à connaître. Philippe Ormancey, senior adviser chez Relecom&Partners au Brésil, livre les étapes clés pour réussir ses premiers pas dans les affaires au Brésil.*

## 1. Considérer le Brésil comme un pays continent

Tout d'abord, il faut avoir conscience que le Brésil est plus grand que l'Europe et ses 26 Etats demanderont une approche différente.

Les comportements des consommateurs diffèrent suivant les régions et les différences culturelles. Ainsi, alors que les états du Sud (jusqu'à l'état de Rio de Janeiro environ) concentrent la majeure partie des classes moyennes et supérieures ainsi que l'essentiel de l'industrie du pays, ceux du Nord sont beaucoup moins développés. Les modes de consommation s'en ressentent et une analyse du marché par état s'avère indispensable afin d'appréhender le marché en fonction des spécificités locales.

Avec une population de plus de 200 Millions d'habitants dont plus de la moitié a désormais rejoint les rangs de la classe C (classe moyenne), le Brésil est réellement à envisager comme un continent.

Pourtant, il ne faut pas se laisser aveugler par ce prétendu eldorado: la croissance du Brésil en 2012 (environ 1% du PIB) le place à la queue des pays de l'Amérique Latine.

Avant d'envisager de s'implanter dans une des régions du Brésil, il est

impératif de bien se renseigner sur la population qui y vit. Telle la France des 30 glorieuses, plus de 50% de la population brésilienne est en âge de travailler ; c'est donc une main d'œuvre jeune.

Par ailleurs, le Brésil constitue un véritable melting pot de communautés étrangères qui se sont implantées depuis plusieurs générations. La plus importante communauté étrangère est italienne. L'immigration italienne au Brésil est représentée par 33 millions de Brésiliens descendants d'immigrants italiens. Ils sont dispersés dans tous les États des régions Sud et Sud-Est du Brésil, se trouvant être quasiment la moitié de la population de l'État de São Paulo. Cette population est considérée comme la plus importante d'oriundi (descendants d'Italiens) hors d'Italie.

De même, le Brésil héberge la plus grande communauté Japonaise (hors Japon) avec environ 1,5 Million de personnes. A titre de comparaison environ 200.000 Chinois (et leurs descendants) y vivent.

De la même manière, une forte communauté allemande est présente dans le sud du pays suite à deux vagues successives d'immigration à la fin du 19ème siècle puis après la seconde guerre mondiale. On estime à 18 millions le nombre de Brésiliens d'origine allemande.

## 2. Réaliser une étude de marché approfondie

Vous le voyez, aborder le marché brésilien ne s'improvise pas et doit faire l'objet d'études approfondies en amont. Il est essentiel de s'entourer de conseils (avocats, fiscalistes, auditeurs) lors de l'étude de marché.

La structure du prix que l'on va proposer au marché est une des étapes primordiales lorsque l'on étudie le marché cible. Au Brésil, il faut tenir compte du fait que les impôts sont souvent très élevés à l'importation.

Une bonne méthode pour se positionner est d'analyser la concurrence.

Autre petit conseil, ne pas sous-estimer la qualité de l'offre locale et être prêt à adapter ses produits aux besoins ou aux goûts changeants du

marché brésilien.

## 3. Etre prêt à investir et s'investir

Lorsque vous envisagez de développer votre activité au Brésil, prenez vos dispositions et assurez-vous de disposer de ressources suffisantes: le processus d'entrée sur le marché peut être long et coûteux. Il faut ainsi compter avec un minimum de 6 mois d'investissement.

Les qualités de persévérance, patience, d'innovation et la motivation seront reconnues et valorisées. Il ne faut donc pas se départir de son enthousiasme.

Le Brésil a un vrai potentiel, mais il ne faut pas l'envisager dans une perspective court terme et s'assurer de sa capacité de résilience. Pour bien s'adapter, être prêt à effectuer plusieurs visites au Brésil, à faire évoluer son offre pour pouvoir y conclure des ventes.

## 4. Démontrer l'excellent rapport qualité/prix de son offre

Les Brésiliens ont en général une bonne connaissance de leurs produits et marchés. Pour s'imposer, il faut donc être convaincant. C'est un pays, où globalement l'approche technique et commerciale est professionnelle et le niveau de négociation élevé.

La présence et l'influence des partenaires historiques (USA, Chine, Japon...) n'est pas à négliger. Bien au contraire.

Par ailleurs, pour rassurer les interlocuteurs et anticiper les besoins à venir, il est pertinent de s'assurer que sa capacité de production est suffisante pour faire face à une augmentation de la demande.

## 5. S'entourer de partenaires locaux

Pour être mieux accepté mais surtout pour être pertinent lors de l'implantation, ne pas hésiter à s'appuyer sur des partenaires locaux, qui connaissant bien le marché brésilien et ses spécificités.

Ils connaissent le fonctionnement de l'administration brésilienne et vous

permettront d'être bien introduits dans le monde des affaires locales.

Beaucoup d'informations, de résolutions sont obtenues grâce à des réseaux d'amis ou de connaissances.

Ce serait une erreur de croire que le Brésil derrière sa façade de BRIC occidental, chrétien et démocratique, n'a pas une vraie complexité.

Les partenaires locaux permettront d'appréhender les interlocuteurs de manière objective. En effet, ceux-ci sont souvent (pour ne pas dire toujours) évasifs. Ils ne connaissent pas la notion de « straight to the point ». Les réponses pré-faites du modèle anglo-saxon n'existent pas.

Il est un concept incontournable quand on fait du Business au Brésil dont il est important d'être conscient: « o jeito Brasileiro ». Il s'agit de la manière d'être et de penser, qui fait que malgré les difficultés il y a toujours une solution. Cela signifie également d'être prêt à être patient, compréhensif, inventif, ouvert et novateur... avec une importante attention d'écoute.

## 6. Entrer dans le jeu de la convivialité

Le Brésilien commencera d'abord par vouloir « casser la glace » en abordant des sujets hors business (Football, famille...) afin de développer une forme d'intimité. Comme dans tout pays du sud, cette première prise de contact peut n'être que de façade, mais elle est essentielle. Donc jouer le jeu (et se renseigner sur le dernier match de foot!) et ne pas penser qu'il fait cela par manque d'intérêt.

Le contact physique (tape dans le dos...) fait partie du mode de communication du Brésilien qui est d'une manière générale très tactile (par opposition au style Anglo-saxon par exemple).

# Brève introduction à la détermination des taux de change

Par Willem Verhagen Economiste Senior, ING Investment Management



*François Hollande, le président français, a récemment appelé à prendre des mesures pour contrer la vigueur de l'euro, soulignant que l'économie risquait d'être confrontée à un taux de change ne correspondant pas aux fondamentaux. La majeure partie du temps, les taux de change, bien que plausibles, ne correspondent probablement pas aux fondamentaux. En fait, parmi toutes les variables que les économistes tentent de comprendre, la valeur externe de la devise est peut-être la plus difficile à expliquer.*

Les principaux déterminants à long terme des taux de change sont les différentiels d'inflation et les écarts en matière de croissance de la productivité. Un pays affichant une inflation élevée persistante verra sa compétitivité se détériorer. C'est plus ou moins ce qui s'est passé dans les pays périphériques de l'Europe avant leur adhésion à l'Union économique et monétaire (UEM) et jusqu'en 2009.

De la même façon, une croissance élevée de la productivité de la main-d'œuvre diminue le coût du travail par unité produite, ce qui accroît la compétitivité et permet une appréciation nominale de la devise.

À long terme, les taux de change réels s'ajusteront toujours de façon à ce que la position extérieure nette reste soutenable. Si une inflation élevée persistante menace de provoquer des déficits récurrents, le taux de change finira par se déprécier, tandis que si des excédents semblent être générés régulièrement, une appréciation réelle sera nécessaire. Par conséquent, on peut dire que la balance courante fait la loi en ce qui concerne la détermination des taux de change. Une appréciation peut être un signe de vigueur car elle implique soit que la politique monétaire est parvenue à maintenir l'inflation à un faible niveau, soit que la croissance de la productivité a été solide.

Le président Hollande n'est pas d'accord et son point de vue est peut-être compréhensible. Si les taux de change ne correspondent généralement pas aux fondamentaux, c'est précisément parce qu'ils sont presque totalement déterminés par ce qui se passe sur le compte des capitaux de la balance des paiements. Les flux commerciaux sont insignifiants en comparaison des flux de capitaux bruts et dans un monde de mobilité élevée du capital, ces derniers sont difficiles à prévoir. La principale raison est que les flux de capitaux à court terme semblent, en particulier, davantage influencés par des « facteurs psychologiques » que par les faits économiques concrets.

**Toutes les appréciations (de l'euro) ne sont pas identiques...**

La récente appréciation de l'euro est-elle dès lors si « mauvaise » ?

Est-elle suffisante pour détériorer substantiellement les perspectives de croissance, pour ramener les risques inflationnistes à la baisse et pour provoquer une réaction de la politique monétaire ? En bref, nous ne le croyons pas encore.

Comme toujours, il convient d'analyser les faits. Le taux de change effectif s'est apprécié de 7% par rapport à un plancher atteint fin juillet, de sorte qu'il se situe plus ou moins à son niveau moyen depuis 1999. Il reste néanmoins 5% sous le niveau enregistré début 2011 et 10-15% sous le niveau de début 2010. Dans une perspective à 1 à 2 ans, il est dès lors toujours déprécié, une observation importante car certaines décisions prises dans l'économie réelle dépendent des mouvements à long terme.

Toutefois, les mouvements à plus court terme ont également de l'importance. Toutes choses restant égales par ailleurs, une appréciation impliquera soit une diminution des exportations, soit un rétrécissement des marges bénéficiaires, ce qui est susceptible d'avoir des répercussions négatives sur l'emploi et la demande d'investissements. « Toutes choses » ne restent cependant généralement pas égales. Beaucoup dépend de la rapidité et de l'ampleur de l'appréciation, ainsi que de la vigueur de la demande dans les marchés d'exportation. Entre début 2006 et début 2008, la zone euro a eu plus de facilité à digérer une appréciation plus ou moins graduelle de 10-15% parce que l'économie mondiale était florissante.

Un autre déterminant des dommages causés par une appréciation est la composition des exportations. Si un pays est spécialisé dans des biens d'équipement hautement sophistiqués qui ne sont pas facilement disponibles ailleurs – comme l'Allemagne –, la

demande pour ses produits ne sera guère sensible aux prix. En France et en Italie, les produits exportés sont toutefois facilement disponibles ailleurs et une appréciation aura plus rapidement un impact négatif. Ce n'est pas une coïncidence si tous les présidents français ont, à un moment donné de leur mandat, plaidé pour une dépréciation du taux de change.

**...car le comportement d'autres parties des marchés financiers importe également**

La cause de l'appréciation est importante aussi. Une appréciation résultant d'une confiance accrue des investisseurs dans la région est moins pénalisante qu'une appréciation causée par des chocs exogènes. L'appréciation observée entre juillet 2012 (discours rassurant de Draghi) et décembre 2012 a en réalité traduit un vote de confiance à l'égard de la zone euro. Alors que le programme Outright Monetary Transactions (OMT) sert de garantie de liquidité pour les États, les risques d'éclatement ont diminué considérablement. Ceci a fait revenir des capitaux dans la zone euro, ce qui a provoqué non seulement une appréciation du taux de change, mais aussi une amélioration des conditions financières domestiques. L'appréciation depuis décembre de l'année dernière est, pour sa part, largement imputable aux attentes d'un assouplissement monétaire plus agressif d'autres banques centrales, telle que la Banque du Japon (BoJ), par rapport à la Banque centrale européenne (BCE). Les conditions financières se sont dès lors resserrées, mais elles restent nettement plus souples qu'en juillet 2012, ce qui explique pourquoi nous ne nous attendons pas à une action immédiate.

Le programme OMT a certainement amélioré la stabilité financière et la BCE devrait se montrer patiente et

attendre de voir dans quelle mesure cette amélioration influencera la sphère réelle de l'économie. Néanmoins, nous pensons que la BCE finira par intervenir et que ceci aura un impact positif. L'effet de la BoJ sur les taux de change pourrait 'contraindre' à un assouplissement de la politique monétaire mondiale, ce qui est souhaitable tant dans les pays développés en raison de l'important output gap et de l'austérité budgétaire que dans l'univers émergent où il convient que la croissance soit davantage tirée par l'économie domestique que par les exportations.

Willem Verhagen  
Senior Economist,  
ING Investment Management

**Avertissement légal :**

Les éléments contenus dans ce document ont été préparés dans un but exclusivement informatif et ne constituent pas une offre, ni un prospectus, une invitation ou une recommandation personnalisée appelant à traiter, à acheter ou vendre un produit d'investissement quel qu'il soit ou à participer à une quelconque stratégie d'investissement. Les investissements peuvent convenir à des investisseurs privés, à la condition qu'ils aient été recommandés par un conseiller reconnu, indépendant ou salarié, agissant pour le compte de l'investisseur, sur la base d'un contrat écrit. Si une attention particulière a été portée à la rédaction du présent document, son exactitude ou son exhaustivité ne peut faire l'objet d'aucune garantie ou déclaration, implicite ou explicite. Ni ING Investment Management, ni aucune autre compagnie ou entité appartenant au groupe ING, ni ses dirigeants, directeurs ou employés ne peuvent être tenus directement ou indirectement responsables des informations et/ou des recommandations, quelles qu'elles soient, contenues dans le présent document. L'information contenue dans le présent document ne devra jamais être considérée comme un conseil d'investissement comprenant

une recommandation d'investissement personnalisée ou comme un avis juridique ou fiscal. Le présent document a été préparé, comme il se doit, avec toute l'attention et tous les soins requis. La présente information ne peut donner lieu à aucun droit. Pour l'obtention de conseils plus spécifiques, veuillez vous adresser à votre conseiller en investissement. Aucune responsabilité, directe ou indirecte, n'est assumée s'agissant d'une perte éventuelle, subie ou encourue par des lecteurs ayant utilisé cette publication pour prendre des décisions. Les investissements sont soumis à des risques. Votre investissement peut augmenter ou diminuer et les résultats obtenus dans le passé ne sont pas indicatifs des résultats futurs et ne peuvent être, en aucun cas, considérés comme tels. Tous les produits et tous les instruments financiers mentionnés dans le présent document comportent leurs propres risques et sont régis par une documentation contractuelle spécifique. Chaque investisseur doit prendre connaissance de cette documentation et plus particulièrement au sein de cette documentation de la description des risques attachés à l'investissement, avant de conclure une transaction quelconque. La présentation et les informations contenues dans ce document sont confidentielles et ne doivent pas être copiées, reproduites, distribuées ou transmises à qui que ce soit, sans l'approbation écrite préalable d'ING Investment Management France.



# Loi de finances 2013 : du nouveau pour les entreprises innovantes !

*Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet, cofondateurs du cabinet de conseil en financement public Sogedev, font le point sur l'évolution de ce financement public et les perspectives ainsi offertes aux entreprises innovantes.*

Après avoir fait l'objet de nombreux débats, la Loi de finances pour 2013 a été votée. Afin d'encourager la compétitivité et le développement des entreprises françaises, plusieurs dispositions ont ainsi été adoptées. Souvent réformé, parfois raboté, le Crédit d'Impôt Recherche, dispositif phare des entreprises innovantes, fait notamment l'objet de nouveaux aménagements.

## Crédit d'Impôt Innovation (CII), une extension du Crédit Impôt Recherche (CIR)

Proposition soutenue depuis longtemps par les entrepreneurs et associations professionnelles auprès des pouvoirs publics, la création

d'un Crédit Impôt Innovation est aujourd'hui actée. En parallèle de leurs dépenses de R&D, les PME - au sens communautaire - pourront désormais bénéficier de cette extension du CIR correspondant à 20% du montant de certaines dépenses d'innovation, réalisées à compter du 1er janvier 2013. Les dépenses seront plafonnées à 400 000 € par an.

Ces frais sont liés à des travaux effectués en aval de la phase de R&D pour la conception d'un « nouveau produit ». Sera considéré comme « nouveau produit » un bien corporel ou incorporel, cumulant plusieurs conditions :

- Le produit ne devra pas être encore mis à disposition sur le marché,
- Il se distinguera des produits existants ou précédemment mis en place par des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco-conception, de l'ergonomie ou de ses fonctionnalités,
- Le prototype ou l'installation pilote d'un nouveau produit devra être utilisé comme modèle pour la création d'un nouveau produit et ne devra pas

être commercialisé.

## Quel périmètre entre les dépenses de R&D et d'innovation ?

Compte tenu des taux différenciés entre le CIR (30%) et le CII (20%), une attention particulière devra être portée à la distinction entre les dépenses de R&D et celles liées à l'innovation. Les projets de R&D éligibles au CIR et leurs dépenses sont précisés dans l'instruction fiscale 4 A-3612 n°19 du 23 février 2012.

Selon l'article 71 de la Loi de finances, les projets d'innovation se réfèrent à la conception de prototypes de nouveaux produits ou d'installations pilotes de même nature. A priori, et en attendant le décret d'application ou l'instruction fiscale, les dépenses réalisées en amont de la phase de R&D (études marketing, veille concurrentielle, sourcing de technologies, etc...) ne seraient donc pas éligibles au CII.

Par ailleurs, les dépenses relatives aux projets d'innovation éligibles

au nouveau dispositif sont extraites du règlement général d'exemption de la Commission européenne, au même titre que les dépenses de R&D éligibles au CIR. Il s'agit des dépenses de personnel, des dotations aux amortissements, des frais de défense de brevets ou encore des frais de sous-traitance à des prestations agréés.

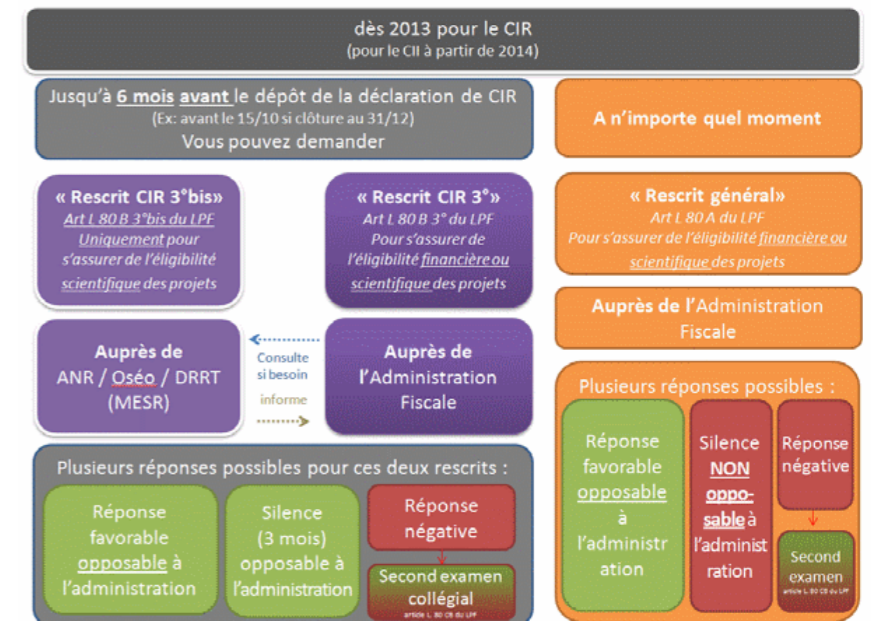
« Ce nouveau dispositif comble un vide existant jusqu'alors entre la R&D et la pré-commercialisation, en prenant en compte les dépenses de prototypage de pré-production, l'ergonomie du produit ou encore les frais de design, non éligibles au Crédit d'impôt recherche. Toutefois, les bénéficiaires de ces deux aides devront redoubler de vigilance. Pour bénéficier du CII de manière sécurisée, il leur faudra parfaitement définir les caractéristiques innovantes de leur produit ou service, notamment par rapport à l'environnement concurrentiel. De plus, ils devront bien mesurer la frontière entre la R&D et l'Innovation. Nous attendons la parution des modalités pratiques d'application, par décret ou instruction fiscale, pour conseiller au mieux les entreprises dans la mise en oeuvre du CII», commentent Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet.

## La fin des taux majorés pour les primo-accédants au CIR en contrepartie

Afin de financer le CII, les taux majorés du CIR à destination des primo-accédants seront supprimés pour les dépenses effectuées en 2013 et déclarées en 2014. Initialement de 40% la première année et de 35% la deuxième année, le taux sera désormais de 30% dès la première année de mise en place du dispositif.

## La volonté de faciliter et sécuriser le CIR grâce à un assouplissement du rescrit fiscal

Pour rappel, le rescrit fiscal permet à une entreprise de présenter à l'administration fiscale la nature des projets, les dépenses prévisionnelles associées et les éléments administratifs permettant d'apprécier sa situation au regard des critères d'éligibilité au CIR. Le rescrit lié au CIR permet ainsi à l'entreprise d'obtenir une position formelle de l'administration fiscale.



La Loi de finances 2013 prévoit désormais la possibilité de faire une demande de rescrit fiscal jusqu'à 6 mois avant le dépôt de la déclaration. Jusqu'à présent, la demande devait être réalisée avant le démarrage des projets de R&D, soit avant le 1er janvier de l'année des travaux. Désormais, les demandes pourront être envoyées dès le 1er janvier 2013 pour les projets de R&D (éligibles au CIR) et à partir du 1er janvier 2014 pour les projets d'innovation (éligibles au CII).

Dans le cas de projets pluriannuels, la demande devra être réalisée au plus tard 6 mois avant la date limite de dépôt de la première déclaration. Grâce à cette refonte du dispositif, les PME pourront mieux sécuriser leur demande de crédit d'impôt recherche et ainsi aller davantage vers ce dispositif dont elles craignent parfois à tort un contrôle fiscal.

« Le crédit d'impôt innovation constitue la première pierre à l'édifice pour encourager l'esprit d'entreprise en France et accompagner toujours plus les entrepreneurs, mais il reste à mieux en définir le périmètre d'application pour éviter de créer de l'insécurité fiscale et les empêcher de prétendre à de tels dispositifs par incompréhension ou crainte d'un contrôle », concluent Thomas Gross et Charles-Edouard de Cazalet.

A propos de Sogedev

Sogedev aide les entreprises à obtenir, optimiser et sécuriser les dispositifs d'aides publiques pour le financement de l'innovation et le financement du développement international. Sogedev répond au besoin grandissant des sociétés innovantes de bénéficier d'un conseil pour les aider dans leurs problématiques de financement public. Elle est aujourd'hui un acteur reconnu sur son marché et est particulièrement appréciée pour la qualité de son expertise et sa réactivité. Depuis sa création, Sogedev a accompli plus de 2000 missions et intervient dans des secteurs d'activité variés tels que les technologies de l'information, les biotechnologies ou encore l'automobile et l'imprimerie.

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

# La nécessité d'une négociation sociale maîtrisée en entreprise

Par Laurent Plantevin, groupe Arcante.

*Pour faire face à la conjoncture actuelle et s'adapter aux contraintes réglementaires imposées par la loi française, les entreprises sont régulièrement soumises à des actes de négociation. Pourtant leurs mises en oeuvre est limitée. Trop souvent en effet entreprises et partenaires sociaux utilisent des moyens de pression ou des stratégies de persuasions mais peu de stratégies de négociation. Au-delà d'un savoir être, la négociation est avant tout un ensemble de compétences techniques et un outil indispensable pour maintenir un climat social apaisé en entreprise.*

Laurent Plantevin, Président du groupe Arcante, cabinet spécialisé dans le conseil et la formation en négociation, s'exprime sur la nécessité de maîtriser les techniques de négociation professionnelle pour les relations sociales en entreprise.

## Relation et Négociation sociales : deux compétences distinctes

Dans un premier temps, il est nécessaire de rappeler que la relation sociale et la négociation sociale sont deux sujets, et deux compétences différents. Les relations sociales gèrent et régulent les rapports entre, d'une part, l'employeur, et d'autre part, les salariés et leurs représentants.

La négociation sociale a quant à elle pour finalité de bâtir des accords entre eux, soit pour surmonter leurs intérêts contradictoires, soit pour éta-

blir des formes de coopération face à un problème commun. La négociation professionnelle apporte ainsi des outils, des techniques et des méthodes (« une technologie ») fiables et éprouvés pour bâtir de tels accords, même lorsque les relations sociales sont dégradées.

## Une capacité de négociation limitée

Il est également important de souligner qu'en France la place réservée en entreprise à la négociation sociale est plus limitée qu'on ne le croit. Bien entendu, la loi contraint les employeurs et les représentants du personnel à négocier sur de nombreux sujets, dans le cadre des négociations annuelles, celui d'accords spécifiques ou d'accords dérogatoires du droit commun.

La conjoncture actuelle nécessite également que les entreprises puissent s'adapter plus rapidement et plus efficacement aux évolutions, parfois radicales, de leur environnement économique, commercial et technologique.

Mais, si l'on observe attentivement le comportement et la manière dont ces négociations sont menées dans les entreprises, on constate que peu de temps est consacré à la recherche effective d'un accord entre les parties. Dans les rencontres dites « de négociation », employeurs et salariés échangent leurs constats, leurs demandes, leurs contraintes ; ils tentent de se convaincre mutuellement de la légitimité de leurs positions, usent parfois de moyens de pression : me-

naces, conflits, médiatisation mais dans les faits ils négocient peu ! Des stratégies de persuasion, de contournement, de conflit sont déployées mais pas de stratégie de négociation.

Ainsi, alors que la réglementation oblige à négocier, et que la conjoncture crée une urgence à le faire, la capacité à négocier au sein des entreprises est limitée. D'où la multiplication des situations de blocage dont souffrent à ce jour entreprises et salariés.

## La négociation professionnelle, un outil bâtisseur d'accord

Il faut rappeler que négocier c'est « tenter de bâtir un accord par une action concertée ». Pour cela, soit les deux parties acceptent de se concéder des avancées mutuelles, malgré les divergences qui les opposent. Cette position est souvent envisageable pour l'employeur, qui se prépare à concéder, mais plus difficile à accepter pour les salariés et les syndicats, pour qui concessions riment avec remise en cause des acquis sociaux. Soit une collaboration confiante est établie entre les deux parties afin qu'elles acceptent de coopérer dans la recherche d'une solution au problème commun avec des objectifs et des enjeux distincts entre elles. Aujourd'hui une telle collaboration s'inscrit peu dans la culture et l'histoire des relations sociales en France qui se sont forgées sur les notions de lutte des classes et de défense d'intérêts, à l'inverse de pays comme l'Allemagne ou l'Europe du Nord.

Utiliser la négociation professionnelle

permet à une entreprise de surmonter ces deux obstacles culturels. Elle facilite - par des accords négociés avec les partenaires sociaux - l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement et elle limite les ruptures de négociation, souvent génératrices de tensions voire de conflits sociaux contre-productifs.

En cette période, améliorer la capacité à négocier des entreprises et des partenaires sociaux est plus que jamais devenu une priorité absolue et un outil de développement tant pour la compétitivité des entreprises que pour la sécurisation professionnelle de leurs salariés.

A propos du groupe Arcante : Créé en 2000, Arcante est un groupe de cabinets de conseil et de formation proposant aux entreprises des interventions à haute valeur ajoutée dans le domaine de la négociation professionnelle. Le groupe Arcante intervient dans le but d'améliorer la qualité et la probabilité de conclusion des accords qu'une entreprise négocie avec ses partenaires commerciaux, sociaux ou financiers. Pour ce faire, Arcante dispose d'un ensemble d'outils, de méthodes, de techniques fiables et innovantes, qui lui sont exclusifs. Depuis sa création, le groupe Arcante est intervenu dans plus de 350 entreprises tant en France qu'à l'international.



# Un Conseil d'administration même dans une SAS : un atout de compétitivité

Par Alain Martel, Secrétaire général de l'IFA.

*Plans sociaux, fermeture d'usines, fiscalité alourdie... L'actualité chargée de ces derniers mois montre que la vie d'un entrepreneur est loin d'être un long fleuve tranquille.*

Pour prendre les bonnes décisions, les entrepreneurs ont plus que jamais intérêt à s'adjoindre de l'expertise ou du conseil. C'est le rôle que l'on peut attendre d'administrateurs compétents au sein d'une structure de gouvernance. Et même si la loi ne l'impose pas dans le cadre de la Société par Actions simplifiées (SAS), il peut être utile d'envisager dans ses statuts la mise en place d'un Conseil d'administration...

A l'occasion du Salon des Entrepreneurs, l'Institut Français des Administrateurs (IFA), fait le point sur la gouvernance spécifique des SAS qui offre l'opportunité de s'ouvrir sur l'extérieur et de professionnaliser ses pratiques et de contribuer ainsi à la maîtrise de ses risques et à la création de valeur pour sa PME.

« Si la solitude traditionnelle du chef d'entreprise est parfois difficile à vivre quand tout va bien, elle est sans nul doute encore plus pénible à supporter dans une conjoncture délicate. Et pourtant cette solitude n'est pas une fatalité !

En choisissant le statut de SAS, qui présente de multiples avantages, le créateur de société n'a pas l'obligation de créer de Conseil d'administration. Pourtant, organiser un minimum de gouvernance au sein de son entreprise, sous la forme d'un conseil exécutif ou stratégique, peut être une excellente chose. Une prise de décisions stratégiques faisant

suite à une réflexion partagée avec d'autres professionnels expérimentés a beaucoup plus de chance d'avoir pris en compte tous les paramètres du projet...

Un conseil stratégique peut ainsi être créé, dès le démarrage d'une SAS. Il suffit de le prévoir dans les statuts. Il préfigure, le cas échéant, la création d'un Conseil d'administration (ou d'un Conseil de surveillance) en bonne et due forme, une fois que l'entreprise aura atteint une taille plus importante. Pour être performant, ce Conseil doit associer des personnalités externes connaissant bien le secteur d'activité ou les domaines d'intervention de l'entreprise, sélectionnées pour leurs expertises en matière juridique, financière ou marketing.

Les avantages de la mise en place d'une structure comprenant des « administrateurs indépendants » sont multiples : cette preuve d'ouverture rassure les banques et autres organismes financiers et représente un atout décisif pour la mise en place de partenariats. Par ailleurs, bien souvent la création d'une entreprise associe des membres de la famille, qui, au fil du temps, peuvent avoir des angles de vues très différents sur la stratégie à mener. En présence de membres extérieurs à la famille fondatrice, les débats sont dépassionnés et l'on s'éloigne d'un climat d'émotivité qui imprègne les discussions d'affaires.

De nombreuses sociétés, y compris les plus petites, multiplient les initiatives liées au développement durable, dont le chemin passe, entre autres (il n'y a pas que l'environnement !), par une gouvernance plus « responsable et organisée ». Elles s'y attellent parce qu'elles ont une conscience que

l'enjeu est important, bien sûr, mais aussi parce qu'elles savent que leur image en sera grandement améliorée. Instaurer une gouvernance plurielle, même légère, et montrer ainsi que l'on est attaché à de bonnes pratiques, représente incontestablement un facteur d'amélioration de l'image d'une société. »

Les bénéfices de la création d'un Conseil, en bref :

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

Et au service de l'entreprise familiale :

- Il facilite le processus souvent délicat de transmission de la direction et de la propriété car,

pour la première génération, l'enjeu est celui de la relève. Pour les deuxième et troisième générations, un Conseil aide à distinguer clairement les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise ;

- La présence d'administrateurs externes facilite une prise de décision plus rationnelle car la présence de plusieurs membres d'une même famille crée souvent un climat d'émotivité qui imprègne les discussions d'affaires.

Pour la bonne gouvernance des TPE/PME

L'IFA est associé au projet réseau Plato Paris initié par la CCI Paris Ile-de-France pour apporter son expertise en termes de gouvernance aux dirigeants de TPE-PME.

Basé sur le parrainage, l'objectif du réseau Plato Paris est double :

- Rompre l'isolement des dirigeants et enrichir leur réseau : programme de rencontres, échanges, ...
- Franchir de nouvelles étapes de croissance en aidant les dirigeants de TPE-PME à optimiser la gestion de leur entreprise.

Peuvent rejoindre Plato Paris, toutes les TPE-PME parisiennes ayant au minimum 3 ans d'activité et un chiffre d'affaire supérieur à 200k euros. Plus d'informations : [www.reseauplatoparis.com](http://www.reseauplatoparis.com)

A propos de l'Institut Français des Administrateurs :

L'Institut Français des Administrateurs est l'association professionnelle de référence des administrateurs en France. Administrateurs indépendants, administrateurs exerçant des fonctions exécutives, administrateurs représentant l'Etat, le personnel ou les actionnaires

salariés... de la diversité des profils et des parcours de ses membres naissent la richesse des échanges et l'amélioration des pratiques professionnelles. L'IFA apporte aux administrateurs toute l'information, la formation et l'expertise nécessaires pour l'exercice de leur fonction et associe à ses activités tous ceux qui souhaitent contribuer à l'évolution des normes professionnelles et des meilleures pratiques de gouvernance. Les entreprises sont largement

associées aux activités et réflexions de l'IFA et peuvent bénéficier ainsi d'un accompagnement personnalisé pour la mise en place des meilleures pratiques de gouvernance : adhésion groupée des membres de leurs conseils, recherche d'administrateur, formations «sur mesure»...

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)





# Les clés de la gestion de crise pour une entreprise toujours opérationnelle

Par Marouen Bellazrak, Consultant Manager, SunGard Availability Services



*Afin d'assurer leur résilience et d'être toujours opérationnelles, de nombreuses entreprises ont mis en place un Plan de Continuité d'Activité. Cependant, une crise revêt très souvent de multiples facettes : de la continuité des activités critiques à la gestion de la communication interne et externe, en passant par la sécurité des collaborateurs, la gestion des éventuelles victimes, la sécurité du site impacté, etc. Elles doivent donc également s'assurer de pouvoir gérer l'imprévisible et par conséquent, d'être capables de réagir à l'ensemble des crises auxquelles elles sont susceptibles de faire face.*

Mais lorsqu'une crise survient, qu'elle ait une origine sanitaire, naturelle, humanitaire, terroriste, ou encore qu'elle prenne la forme d'une cyberattaque (l'une des menaces principales à laquelle sont confrontées les entreprises de nos jours), il est trop tard pour s'y préparer !

Anticiper pour optimiser la gestion d'une crise

Afin de faire face à de telles situations et de les gérer au mieux, il est indispensable de définir en amont une organisation de crise « opérationnelle » capable de gérer la situation sur le terrain, de coordonner les actions (communication, RH, sécurité, continuité d'activité, etc.), de partager les informations

clés et de prendre rapidement les meilleures décisions, même si toutes les informations nécessaires à la prise de décision ne sont pas réunies à l'instant T. Ce dispositif doit être constitué de fonctions clés avec des missions spécifiques et des outils dédiés à la conduite de crise (alerte et mobilisation, notification des collaborateurs, numéro vert de contact, messages de communication, cartographie des acteurs, suivi des plans de continuité des opérations, etc.).

Pour être optimale, cette organisation doit être adaptable et réactive en fonction des différentes crises susceptibles de survenir. Il est à ce titre vivement recommandé de créer et d'entretenir son réseau d'experts (tels qu'un médecin, un ancien préfet, un spécialiste en sécurité, une agence en relations publiques, etc.) afin de pouvoir le solliciter en cas de besoin. En parallèle, il convient de mettre en œuvre l'ensemble du dispositif de crise (politique et gouvernance, guides opérationnels, centre de commande et de contrôle, équipements et outils de crise, démarche d'amélioration, etc.) et de mener une réflexion autour des réseaux sociaux, qui peuvent être des outils pertinents en situation d'urgence, de conduite de crise et de reprise des activités essentielles.

Mais au-delà de cette préparation, encore faut-il éprouver le dispositif mis en œuvre.

Tester, challenger et améliorer l'organisation établie en « temps de

paix »

Lors de la survenance d'une crise, de nombreux paramètres imprévus liés à la situation ainsi qu'au stress peuvent survenir et paralyser l'ensemble du dispositif. Le facteur humain est un élément essentiel : une mauvaise décision, ou une incapacité à prendre des décisions, peut lourdement impacter l'avenir de l'entreprise. Afin d'évaluer la qualité de l'organisation mise en place, il est vivement recommandé de tester, de manière récurrente, son dispositif en « temps de paix ». L'objectif : s'assurer que l'ensemble des outils et procédures sont opérationnels et adaptés, mais également mettre en situation la cellule de crise pour évaluer son fonctionnement global, sa capacité d'anticipation, de prise de décision, de gestion de la communication et des médias sociaux.

Pour ce faire, et afin d'apporter un regard neutre et expérimenté, l'intervention d'un prestataire externe compétent et reconnu pour son expérience avérée en termes de gestion de crise, est un atout essentiel. Celui-ci sera à même d'accompagner l'entreprise dans l'élaboration et/ou l'évaluation de son dispositif sur la base de bonnes pratiques. Cet accompagnement comprend également les exercices de mise en situation (différents niveaux selon le degré de maturité des entreprises : de l'exercice simulé sur table aux exercices étendus), l'apport de conseils éclairés pour aider l'entreprise à identifier ses

points forts et d'amélioration, et l'élaboration de recommandations stratégiques. Lors de cette phase de retour et de partage d'expérience, ce prestataire peut également aider l'entreprise à intégrer la culture de la gestion de crise dans son quotidien, asseoir la crédibilité de l'organisation et gagner la confiance dans le dispositif de crise.

La gestion de crise ne s'improvise pas ! L'anticipation, la préparation et la mise en situation avec le soutien d'experts reconnus sont les bases du succès de l'entreprise toujours opérationnelle.

## Réseaux Sociaux : nouvelle organisation, nouveau management, nouveaux comportements et usages . Comment s'y plonger sereinement et efficacement ?

*Nomades, ludiques, faciles d'utilisation, incontournables, dans l'air du temps ... Les réseaux sociaux ont le vent en poupe et confirment leur percée tant en interne, via les Réseaux Sociaux d'Entreprise (70% des groupes du CAC 40 disposent d'un réseau social opérationnel ou en cours de déploiement) qu'en externe (en France, 77 % des internautes sont inscrits sur un réseau social, on compte 1.6 million d'inscrits supplémentaires en 1 an, et 2 inscrits sur 3 fréquentent quotidiennement les réseaux sociaux) via la mise en œuvre de véritables stratégies digitales dont l'employment branding et la e-réputation sont souvent au cœur des réflexions.*

### Réseaux Sociaux : Un engouement qui s'accélère

Même s'ils rencontrent encore des difficultés à s'installer dans les boîtes à outils professionnelles, les réseaux sociaux bénéficient d'un intérêt de plus en plus marqué de la part des dirigeants, des managers et des professionnels RH. L'année 2013 devrait rester sur la même lancée et confirmer le succès des réseaux sociaux, même si les réels retours d'expériences sont encore peu nombreux, du fait notamment des freins culturels, organisationnels et managériaux inhérents à leur déploiement.

### Réseaux sociaux : L'épreuve des faits

Listons simplement quelques faits illustrant cette inéluctable révolution :

- Aucune entreprise adoptant une stratégie digitale ne revient en arrière

- Certains grands groupes comptent déjà... plus de 18 Community managers en leur sein
- Plus de 800 postes de Community managers sont ouverts sur la toile
- La prise de conscience chez les DRH de l'importance de l'image employeur et la nécessité d'utiliser les réseaux sociaux pour attirer les talents
- La prise de conscience des DRH d'accompagner l'adoption de la bonne net-attitude et de former au « network behaviour » : quels réseaux sociaux investir, comment mettre en place une charte des réseaux sociaux, quels usages, quels comportements adopter...

### Réseaux sociaux : En être ou pas

Le digital est partout et cette tendance s'accélère. Les interactions entre le réel et le virtuel s'intensifient dans la sphère domestique comme dans la sphère professionnelle. Nul ne conteste plus désormais cette porosité. Le mobile, dont l'équipement et les usages explosent (il y a désormais 40 millions d'internautes en France, en progression de 6 % sur un an, et 19 millions surfent avec leurs smartphones (+23 % sur un an), soit une évolution quatre fois plus rapide que la progression des internautes classiques !) devient même l'une des passerelles privilégiées entre les univers online et offline... obligeant les entreprises à mener rapidement une réflexion sur leur stratégie digitale, leur organisation et leur transformation managériale. Qu'elles le veuillent ou non, les réseaux sociaux sont déjà... une réalité d'entreprise !

### Réseaux sociaux : mode d'emploi

La contrainte pour l'entreprise consiste surtout à fixer un cadre à ses collaborateurs, c'est-à-dire à délimiter

le champ des possibles en matière de droits et devoirs, d'usages et de comportements à adopter sur les réseaux sociaux. Par exemple, lorsqu'un collaborateur expose sa fonction et son périmètre de responsabilités sur un réseau social professionnel, il expose également son appartenance à son entreprise et il engage la responsabilité de cette dernière en termes d'e-réputation : les conséquences ne sont donc plus anodines.

Ainsi, investir dans les réseaux sociaux pour une entreprise revient à mener un véritable projet de conduite du changement, composé de plusieurs étapes :

Etape 1 : mettre en place un nombre d'actions de prévention comme un audit de veille par exemple, pour comprendre qui fait le bruit de l'entreprise sur la toile, comment les acteurs-collaborateurs se présentent et sur quels espaces sociaux, et ce de manière à analyser l'image de l'entreprise et à cartographier les comportements des collaborateurs.

Etape 2 : mettre en place une charte des réseaux sociaux fixant le cadre notamment de l'utilisation des logos, de l'affichage des profils, des recommandations comportementales etc...

Etape 3 : concevoir et déployer un véritable projet d'accompagnement du changement intégrant généralement la DG, la DRH, la Direction de la communication et l'IT, en tant que sponsors du projet en amont. En effet, les Réseaux Sociaux, en interne comme en externe, nécessitent le plus souvent de revoir les process, parfois l'organisation et le plus souvent d'accompagner la transformation managériale qu'elle implique dans des entreprises encore très souvent hiérarchiques, en silôts ou matricielles... Et donc encore loin de l'organisation en réseau.

Etape 4 : sensibiliser et former les collaborateurs de l'entreprise pour qu'ils deviennent ambassadeurs d'excellence dans le respect de la communication corporate. Il s'agit bien de veiller à la création de contenus positifs à propos de soi et à propos de l'entreprise, pour noyer d'éventuelles attaques ou malveillance par exemple. Il convient de disposer de ses propres espaces de discussion (community management, réseaux sociaux et blogs de l'entreprise, internes et externes). L'enjeu est bien d'épauler la DRH, la Dircom, les managers et collaborateurs de l'entreprise pour leur apprendre à réagir rapidement et à bon escient en cas de critique.

Vous l'aurez compris, promouvoir une entreprise, sa visibilité et accroître sa notoriété, entamer un dialogue et se rapprocher de ses clients sur l'ensemble des réseaux sociaux, communiquer sur son identité et ses valeurs constitue un passage obligé.

Or, ce passage, par les changements culturels, organisationnels, managériaux et d'usages (nomadisme, télétravail, web conférence, mode projet, management à distance, multicultural, communautés de pratiques, entreprise étendue...) qu'il induit, nécessite un accompagnement prenant en compte à la fois la dimension humaine et le volet technologique. Et c'est bien là tout le sens des missions menées par le groupe de conseil en Rh & management Bernard Julhiet. Louis Serge Real Del Sarte

Directeur des Réseaux Sociaux Bernard Julhiet et auteur de « Les Réseaux Sociaux sur Internet » - Editions Alphées  
ls.realdelsarte@julhiet.com  
@ByJulhiet



# Envoyer un PDF, n'est pas émettre une facture électronique

Par Eric Wanscoor, Directeur de Qweeby



*La facture électronique n'est pas un courrier comme les autres. Son passage en mode électronique ne se limite pas au remplacement de l'exemplaire papier par un PDF. Procéder ainsi est une grosse erreur qui peut avoir de lourdes conséquences pratiques.*

La facture est un courrier. Le PDF par e-mail ressemble à un courrier sous forme électronique. Donc la facture électronique est l'envoi d'une facture

PDF par voie e-mail. Ce syllogisme paraît évident à beaucoup. Nous allons montrer à quel point il est faux et faire ressortir les conséquences pratiques de cette approche. La valeur fiscale apportée par la signature électronique du PDF n'est ici pas le sujet. Que le PDF soit signé ou pas, les points clés que nous allons faire ressortir sont autres : ils touchent au cœur de l'objet Facture qui, dans le B2B, n'est pas un courrier comme les autres. S'il est nécessaire de respecter les dispositions réglementaires,

elles ne sont pas le point d'entrée opérationnel du sujet. Que le PDF soit ou non signé, les points ci-dessous demeurent valables.

**« L'important, pour une facture, c'est d'arriver et non d'être envoyée »**

Parmi les rôles de la facture, le plus important est de déclencher le paiement, par le client, des biens et services que son fournisseur a fournis. Dans le B2C, ce point est secondaire puisque le client a déjà payé ou paye par prélèvement automatique. La facture est une formalité, une information. Dans le B2B il en est autrement : c'est la réception de la facture qui déclenche le règlement par le client. Si ce client ne reçoit pas la facture ou ne l'accepte pas, il n'y aura alors pas de paiement. La transmission de la facture, c'est-à-dire la réception par le destinataire, est clairement un point clé.

Lorsque l'on envoie sa facture PDF, même signée par e-mail, nous n'avons comme seule certitude... qu'on l'a envoyée. Rien ne garantit la bonne réception, rien n'assure qu'il va arriver. Or, dans le B2B, si je veux être payé, ma facture ne doit pas seulement partir, elle doit surtout arriver... et idéalement au bon destinataire.

Nous avons tous des exemples d'e-mails qui se perdent, qui sont stoppés par des dispositifs anti-spam ou mail-in-black ou attendent toujours dans la boîte mail d'un mauvais récepteur.

**« La traçabilité des factures par simple e-mail peut devenir une véritable gageure ! »**

Il est possible de demander un accusé

de réception de l'e-mail. Or cet accusé n'a qu'une valeur informative relative : il confirme la réception de l'e-mail là où c'est l'absence de réception qui nous intéresse. Il faudrait donc comparer la liste des factures envoyées avec les accusés de réception reçus au fil de l'eau, plusieurs jours après l'envoi... une véritable gageure dès que l'on envoie un nombre important de factures clients.

Quant aux dispositifs qui transmettent le PDF en mode « no reply », pas besoin d'aller bien loin pour identifier les conséquences : les retours d'erreurs ou d'acheminement ne seront jamais identifiés : la facture B2B est certaine de se perdre et l'émetteur d'attendre pendant longtemps son paiement ! A cela s'ajoutent la gestion des relances, le risque de la pièce jointe entre la réception et la transcription comptable...

L'émetteur de la facture pourra toujours dire : « je vous l'ai envoyée par e-mail le... » ; le résultat sera le même : pour être payé il faudra la renvoyer... par mail ou par papier... En termes de productivité et de service client, on fait clairement mieux.

**« La facture n'est pas un courrier : c'est un document transactionnel »**

L'important dans la facture n'est pas l'image de la facture, mais son contenu. Le PDF par e-mail prend ce qu'il y a de plus mauvais dans le courrier : le format inexploitable qu'impose le papier. Alors que le passage à l'électronique est l'opportunité de prendre ce qui est réellement intéressant : la donnée.

La facture, surtout dans le B2B, est un document transactionnel. Elle fait référence à une transaction que

les parties concernées doivent gérer dans leurs systèmes d'information respectifs. Le support papier introduit une rupture de charge qui était acceptée parce qu'on ne savait pas faire autrement. Reproduire cette rupture de charge en remplaçant le papier par son image virtuelle PDF est stupide.

La facture électronique est l'occasion de supprimer la rupture de charge en supprimant le support pour ne s'intéresser qu'aux données qui pourront circuler sans contraintes de l'émetteur au récepteur. Les deux points clés sont d'une part de permettre au récepteur d'exploiter les données qu'aura émises l'émetteur de la facture. Et d'autre part, de faciliter le traitement par le récepteur des flux entrants.

Le récepteur trouve alors un réel bénéfice à recevoir des factures électroniques. Au lieu de n'avoir aucun avantage à accepter la réception de bêtes PDF qu'il doit imprimer, manipuler et traiter finalement comme le papier, avec la sensation douce-amère que son fournisseur s'est simplifié la vie en reportant sur lui des coûts, il reçoit un flux de données exploitable qui pourra s'intégrer dans ses outils sans passer par la manipulation du papier ou la ressaisie. L'obtention de l'accord de dématérialisation fiscale du client est ainsi simple à obtenir ; l'émetteur déploie vite et largement.

En bref :

Aborder la facture électronique en remplaçant le papier par un PDF transmis par e-mail est une mauvaise approche. Tout comme aborder le sujet par la seule conformité légale. La facture électronique dans le B2B

ne se limite pas à copier-coller le papier en remplaçant le papier par un PDF et le courrier par un e-mail. Procéder ainsi est la meilleure route pour ne pas déployer et avoir rapidement des problèmes pratiques qui vont dégrader la productivité des équipes ou impacter la relation client. Des solutions existent pour partir de la facture PDF qui sera livrée au destinataire sous forme exploitable avec toutes les garanties de bonne transmission que mérite une facture client.

# Professionnalisation des cyber-délinquants et industrialisation des attaques

Par Johanne Ulloa, Solution Architect, Trend Micro France

*La sécurité informatique est un art ingrat et profondément déséquilibré ! D'un côté, les DSI : des professionnels qui ont pour mission de protéger le système d'information 24/24 et 7 jours sur 7 contre toutes les formes de menaces possibles et imaginables. Et ce, en restant dans un cadre légal très strict, leur interdisant toute contre-attaque ou mesure offensive. Sans compter les contraintes de production et de disponibilité allant parfois à l'inverse de ce que la sécurité nécessiterait.*

De l'autre, les cyber-délinquants : des individus susceptibles d'attaquer à tout moment, peu importent les moyens utilisés et le lieu, en s'affranchissant d'obligations légales et en profitant des failles imposées par les contraintes de production des entreprises ou engendrées par les comportements humains.

Les dés sont pipés et le combat est bien inégal...

On pourrait croire qu'avec l'arsenal défensif mis aujourd'hui à disposition des entreprises, mener des attaques est désormais réservé à une élite de hackers sur-expérimentés. Or il n'en est rien, bien au contraire !

D'abord, parce que cet arsenal conduit à l'inverse de l'objectif recherché en induisant une complexité croissante. Or la complexité, par essence coûteuse, est l'ennemi numéro 1 de la sécurité. Mieux vaut rationaliser, se

focaliser sur quelques outils modernes pensés pour faciliter l'exploitation et simplifier ainsi sa défense : on ne protège bien que ce que l'on maîtrise bien.

Ensuite, parce que les attaques sont paradoxalement plus complexes à déjouer pour les DSI, mais plus faciles à conduire pour les hackers. Et ceci pour une simple et bonne raison : la cybercriminalité s'est professionnalisée et industrialisée.

Vers une industrialisation des attaques

Au fil des années, le « hacking » est passé du stade de hobby, où le challenge constituait le cœur des motivations, au stade de système organisé, où l'argent est devenu le but ultime. De même que l'automatisation des processus a fini par engendrer la révolution industrielle en multipliant la puissance de production, l'automatisation des attaques conduit à une industrialisation des cyber-menaces. A bien y réfléchir, dès lors que la motivation première des cybercriminels n'est autre que l'appât du gain, cette industrialisation était prévisible et inévitable. Il ne s'agit au final que de mettre en place des processus à même de rendre les activités cyber-criminelles plus efficaces. Des processus dont la mise en œuvre est évidemment simplifiée par le caractère nativement informatisé et hyper-connecté de l'univers dans lequel s'expriment ces activités.

Dès lors, les cyber-délinquants sont devenus de véritables professionnels

mais, contrairement aux idées reçues, ils ne sont pas pour autant organisés en mafias. Ce que l'on définit ici comme « organisation » n'est en réalité qu'un réseau d'activités complémentaires engendrant un « business model » très décentralisé : il se compose de ceux qui trouvent comment exploiter les failles, ceux qui inventent les outils industrialisés pour les commercialiser à grande échelle sous forme de kits, et ceux qui achètent ces kits pour mettre en place leurs arnaques, commander des attaques massives, paralyser des serveurs, etc. ; chacun des acteurs de ce réseau pouvant se situer à n'importe quel endroit de la planète.

Il ne faut également pas perdre de vue que dans de nombreux pays touchés par la crise économique (en Europe de l'Est comme en Amérique du Sud), de brillants jeunes diplômés d'universités informatiques et mathématiques réputées se retrouvent sans emploi. Beaucoup n'ont guère d'autres ressources que de chercher dans l'illégalité des revenus et des « employeurs » à même d'exploiter leurs compétences.

Des kits d'attaques prêts à l'emploi Ainsi donc, la majorité des menaces véhiculées par le Web sont aujourd'hui produites par des kits « clés en main » utilisables par tous, ou presque. Ils se nomment BlackHole, ProPack, Nuclear, CritXPack, Cool, et peuvent tester en quelques secondes des dizaines de vulnérabilités, non seulement du système et du navigateur, mais aussi de l'écosystème logiciel comme Java, Adobe Reader,

QuickTime, Flash, Office... Le tout formant autant de portes d'entrées potentielles si les machines ne sont pas à jour (or elles ne le sont malheureusement jamais totalement !).

Certains de ces kits sont d'une déroutante simplicité. Ils bénéficient d'interfaces utilisateurs conviviales et parfois même d'un véritable support comme chez un éditeur de logiciel. Et pas besoin de chercher bien loin pour maîtriser tous ces outils : on trouve pléthore de tutoriels sur YouTube !

Et les hacktivistes dans tout ça ? On me rétorquera qu'ils ne sont ni des « cybercriminels », ni nécessairement des « professionnels » du hacking. C'est tout à fait vrai, tout du moins en ce qui concerne leurs motivations, qui ne sont pas pécuniaires. Mais les outils utilisés pour leurs offensives découlent en partie de cette industrialisation des attaques, de la simplicité de mise en œuvre d'outils génériques et automatisés comme LOIC (Low Orbit Ion Cannon), et de la facilité avec laquelle on accède à des tutoriels vidéo.

Changer d'attitude

Cette professionnalisation des cyber-criminels et cette industrialisation des attaques ont un impact direct sur la façon dont on doit aujourd'hui construire ses défenses. Nos besoins défensifs ont changé car les menaces ont évolué. La volumétrie induite par l'industrialisation des menaces et l'intelligence avec laquelle sont menées les attaques ciblées nous oblige à nous rendre à l'évidence :

le concept de forteresse imprenable n'est plus ! Il faut orienter sa sécurité en se disant que, oui, des compromissions vont inévitablement survenir. Ce changement de posture permet de modifier sa stratégie de défense : dites-vous que vous devez protéger un supermarché en partant du principe que le vol est inévitable. Pour réduire les risques au minimum, des moyens de défense adaptés sont mis en œuvre (caméras, barrières électroniques, vigiles, ...). Il en va de même pour nos systèmes d'information !

Les vraies questions à se poser sont désormais : « Quelles sont les informations les plus vitales ? », « Comment limite-t-on les risques et les dégâts ? », « Comment rend-on le risque acceptable ? », « Que dois-je mettre en œuvre pour remédier rapidement à une attaque réussie ? », « Quels niveaux d'alertes puis-je mettre en place et qui devra y réagir ? ». Parallèlement, il faut opter pour des outils plus intelligents, capables de patcher les failles à la volée (Virtual Patching) sans perturber la production, d'analyser les comportements anormaux au travers du réseau et surtout d'offrir une bien meilleure visibilité sur ce qui se passe au sein de l'infrastructure.



# Le Big data ou la mort annoncée de la BI traditionnelle ?

Par Romain Chaumais, Co-fondateur d'Ysance et directeur des opérations

*Le Big data, phénomène IT en 2012 n'a pas fini de faire parler de lui. Vélocité, simplicité, volume, maîtrise des coûts, etc. La déferlante Big data entraîne tout sur son passage et va imposer en 2013 son rythme à la Business Intelligence traditionnelle. Sévèrement challengée cette dernière n'a d'autre choix que de s'adapter ou de disparaître. La BI traditionnelle est morte, vive la Big BI !*



2012 a été sans nul doute l'année du Big data en France et 2013 le sera vraisemblablement aussi. Car les entreprises ont parfaitement assimilé l'intérêt de chaque donnée au-delà de la donnée structurée et les opportunités business sous-jacentes : individualisation de leur marketing, valorisation de leur image sur les réseaux sociaux, optimisation des processus logistiques ou encore de la traçabilité des transactions clients.

La moindre donnée comportementale, le moindre log, aussi isolés soient-ils (les black data), recèlent une valeur économique. C'est donc tout naturellement que les entreprises - quelle que soit leur structure ou leur taille, sans forcément entrer dans un projet décisionnel de type Big data - attendent de la BI de demain qu'elle se calque aux avantages et aux innovations qu'offre le Big data.

1 - Vers toujours plus de données, de moins en moins structurées

Le fait que l'écosystème produise de plus en plus de données a pour corollaire de rendre les utilisateurs davantage « datavore ».

Pour les orienter dans leur stratégie décisionnelle, les entreprises veulent désormais voir apparaître dans leurs tableaux de bord des données textuelles comme les avis clients, les commentaires produits, les remarques sur les réseaux sociaux ou l'analyse des logs. Les bases de données traditionnelles sont donc en train de disparaître au profit de bases de données diversifiées et de moins en moins structurées.

Seulement voilà, à ce jour il est très difficile voire impossible d'exploiter cette volumétrie de données avec

les techniques de BI traditionnelles sans monter des architectures et des infrastructures extrêmement complexes, chronophages et onéreuses.

2 - Vers des données « chaudes »

A la différence des solutions décisionnelles traditionnelles, le Big data apporte une donnée chaude traitée à l'instant T avec un niveau de détail tel qu'il permet d'isoler et d'analyser, au cas par cas, chaque transaction et événement. L'analyse au fil de l'eau des grands flux d'information sur les produits et services, les acheteurs ou les fournisseurs, ou encore les préférences des consommateurs apporte à l'entreprise un avantage concurrentiel non-négligeable.

Une réalité du Big data que l'on cherche de plus en plus à transposer à la BI. Alors qu'il y a à peine quelques mois, le rafraîchissement des tableaux de bord d'aide à la décision se limitait à J+1 (contre Mois+1 il n'y a même pas 5 ans !), aujourd'hui les entreprises veulent au minimum un rafraîchissement plusieurs fois par jour voir plusieurs fois par heure notamment pour les e-commerçants. Face à la réactivité du Big data, les outils décisionnels, certes robustes, apparaissent donc comme structurellement trop figés.

3 - Vers des données publiques (open data)

Issu du phénomène Big data, l'Open Data apporte un nouveau mode d'analyse, celui des données publiques. Dans leur recherche de toujours plus de données, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux données externes : réseaux sociaux, géolocalisation, étude comportementale, etc. C'est la raison pour laquelle les

données publiques (Insee, instances gouvernementales, états ou collectivités locales) sont si importantes. La multiplication d'agrégateurs de données publiques et le succès de Google Trends illustrent d'ailleurs bien cet intérêt grandissant.

Appliquée à la BI, l'exploitation des données publiques deviendrait un nouveau vecteur d'aide à la décision avec par exemple, la création de produits/services à valeur ajoutée autour de ces données ou une meilleure connaissance des profils clients/consommateurs.

La mise en perspective Big data vs BI ne semble donc pas jouer en faveur de cette dernière. Les éditeurs subissent aujourd'hui une grande pression pour être à la hauteur des attentes des entreprises. D'autant que le Big data, du fait de son écosystème Open Source (Hadoop) et Cloud, coûte beaucoup moins cher pour un nombre exponentiel de données et une moindre contrainte de traitement.

Ainsi, la BI de demain sera à l'image du Big data ou ne sera pas. Déjà les géants américains se sont positionnés : BigQuery de Google ou plus récemment Redshift d'Amazon proposent des solutions BI inspirées du Big data : traitement quasi-instantané de données de masse (moins structurées et combinées avec l'open data) avec des prix très compétitifs (environ 500€ / To/Mois pour Google Big Query et Amazon RedShift).

Si en 2012, le Big data a fait souffler un vent nouveau sur la Business Intelligence, c'est une tempête qui s'annonce pour 2013. La BI va-t-elle être capable avec son existant de répondre à ces nouveaux besoins ou est-ce plutôt le Big data qui va « descendre

» de ses sphères de datascientist vers des sphères un peu plus généralistes ? Grande question à laquelle cette nouvelle année apportera la réponse.

A propos d'Ysance  
Créée en 2005 par une équipe d'experts IT, Ysance est une société spécialisée dans l'intégration de solutions innovantes et dans la réalisation de projets IT stratégiques pour ses clients. Ses activités s'articulent autour de 4 métiers : la Business Intelligence, l'e-business, le Cloud Computing et le Big Data. Fondée sur des valeurs de passion pour les technologies, de loyauté envers ses clients et ses collaborateurs et d'expertise technologique, Ysance met ses compétences techniques au service du développement de l'activité de ses clients. Forte de 90 collaborateurs expérimentés, l'équipe d'Ysance accompagne ses clients de la définition à la réalisation de leur projet. Ysance investit massivement en R&D maintenant ainsi sa capacité à identifier de nouveaux marchés ce qui lui permet non seulement de connaître une croissance continue depuis sa création mais aussi d'offrir aux équipes un environnement stimulant, accélérateur de carrière.

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

# L'Open Innovation :

## comment mieux rentabiliser ses investissements en innovation ?

Par Jean-Louis Liévin, Président d'ideXlab



*Les 12 derniers mois ont été marqués par de multiples initiatives et événements autour de l'Open Innovation. Deux ont valeur de symbole et viennent des Etats-Unis. L'un a été médiatisé en Europe, l'autre moins.*

### L'Open Innovation en quelques mots

Rappelons d'abord ce qu'est l'Open Innovation : un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'accélérer et rentabiliser les investissements d'innovation. Ces investissements souvent lourds et risqués, mais essentiels pour maintenir et développer la compétitivité des entreprises. Au cœur de l'Open Innovation: la collaboration, la mutualisation des efforts facilitées par internet et la connectivité croissante d'un monde en réseau.

Deux familles de pratiques permet-

tent d'illustrer le fonctionnement de l'Open Innovation : L'« inside-out » (qu'on pourrait traduire par l'export d'innovation) et l'« outside-in » (l'import d'innovation).

L'export d'innovation consiste pour une entreprise à mieux rentabiliser sa capacité à innover en la commercialisant. Elle organise par exemple la mise sur le marché sélective de brevets ou met directement à disposition auprès de certains de ces clients sa Recherche & Développement (R&D) afin de tester de nouvelles idées et renforcer la relation avec ces clients privilégiés.

L'import d'innovation consiste pour l'entreprise à puiser des idées de nouveaux produits, services ou de nouvelles technologies là où traditionnellement elle n'allait pas les chercher. Les sources de ces idées peuvent être diverses. En provenance directe de consommateurs par exemple: les nouveaux moyens de communications permettent, à l'image de Procter & Gamble ou Starbucks, d'organiser un flux permanent de nouvelles idées de produits en provenance de leurs clients. Une autre source d'idée souvent négligée vient des collaborateurs de l'entreprise. Pas seulement ceux qui ont traditionnellement en charge l'innovation (le marketing, la R&D) mais toutes les fonctions de l'entreprise, notamment par le biais de plateformes collaboratives. On mobilise ainsi mieux toutes les ressources de l'entreprise sur la créativité, l'innovation et sa compétitivité. L'import d'innovation peut aussi permettre de répondre à des questions complexes – scientifiques, techniques, organisationnelles – pour lesquelles l'entreprise n'a pas assez de compétence ou souhaite accéder

à une contribution extérieure. Cette pratique se développe rapidement et permet d'aller chercher, à la demande, des solutions ou des propositions de solutions provenant d'autres milieux, pays, secteurs d'activité. L'import d'innovation aide à dépasser les blocages tels que le syndrome 'NIH' – « Not Invented Here » –, pour insuffler une culture 'PFE' – « proudly found elsewhere ».

### Les Etats-Unis précurseurs sur le sujet de l'Open Innovation

Les deux événements importants mentionnés ci-dessus pour l'Open Innovation sont l'annonce par la NASA d'un 'challenge' d'Open Innovation doté d'un prix de 30 000 dollars pour « maximiser la quantité d'énergie solaire récoltée par la station spatiale internationale », d'une part, et d'autre part la publication par le Directeur Technique des Etats-Unis (« US Chief Technical Officer ») d'un « Open Innovator's toolkit » à destination de l'administration américaine pour stimuler les pratiques d'Open Innovation.

Le premier événement est un exemple typique d'import d'innovation. Il a été rapporté par de nombreux médias en France et en Europe. Le challenge de la NASA stimule l'imagination car le problème est assez simple à exposer. Sa solution en revanche est à l'évidence complexe puisque les cerveaux de la NASA n'ont à ce jour pas trouvé de solution. En réalité ce type de démarche ne constitue pas – loin s'en faut – une première, mais il est emblématique sur le fait qu'une agence telle que la NASA, disposant d'un budget de plusieurs dizaines de milliards de dollars, fasse appel de

manière publique à la contribution de tous – experts, non experts, citoyens américains et étrangers – pour résoudre une question qui il y a dix ans aurait fait l'objet d'un programme de recherche interne ou d'une collaboration de recherche traditionnelle. La NASA décrit dans le détail sur un site internet dédié la nature du problème, qui relève de l'algorithmique – et propose un prix de \$30,000 contre une solution satisfaisante. D'autres questions figurent également sur le site et font l'objet de compétitions. Un autre exemple emblématique (issu d'une autre société américaine, Netflix) datait de 2008 et était doté d'un prix de ... 1 million de dollars qui avait effectivement été attribué à une start-up. La nouvelle avait à l'époque été peu relayée en Europe, cette pratique étant alors encore très marginale dans le monde industriel.

Le deuxième événement, la publication de l'« Open Innovator's toolkit », est antérieur au premier et a pu y contribuer. Il marque la prise de conscience par les plus hautes autorités américaines du phénomène de l'Open Innovation. Il révèle surtout la volonté d'accompagnement et d'encouragement d'une nouvelle pratique pour développer la compétitivité des Etats-Unis. C'est la reconnaissance d'un mouvement de fond qui repose à la fois sur la technologie (le web 2.0 et le web 3.0, la prolifération des données et le 'big data', les techniques sémantiques) et l'évolution de nos sociétés (explosion des réseaux sociaux, mondialisation, émergence de l'intelligence collective). L'« Open Innovator Toolkit » recense et documente 20 pratiques associées à l'Open Innovation. Ces pratiques qui doivent être systématiquement considérées par les décideurs de l'administration

américaine, afin d'améliorer leur efficacité et montrer l'exemple. Elles sont regroupées en 4 domaines : la stimulation de l'ouverture des données (le Big Data); la mise en œuvre par les administrations elles-mêmes de pratiques d'Open Innovation; l'encouragement de la mise en œuvre de challenges, prix, fonds d'investissement et autres mécanismes contribuant à la dynamisation de l'innovation ; et enfin des initiatives sur le plan de l'humain, afin d'attirer et de retenir les talents d'innovateurs aux Etats-Unis en lien avec le reste du monde. La réélection de Barack Obama, qui a personnellement soutenu la démarche, va sans doute contribuer à l'ancrer outre-Atlantique. On peut donc anticiper une influence croissante de l'Open Innovation dans les pratiques industrielles à travers le monde, sous l'influence américaine.

### L'Open Innovation : un retour sur investissement avéré

Certaines des pratiques de l'Open Innovation sont des prolongements de démarches déjà anciennes. Par exemple, des cas d'export d'innovation par des sociétés valorisant leur propriété intellectuelle existent depuis plusieurs décennies. Elles bénéficient simplement aujourd'hui de plateformes plus efficaces.

En revanche, d'autres pratiques, notamment dans l'import d'innovation, représentent des ruptures. C'est le cas par exemple des plateformes d'intermédiation telles que celle développée par ideXlab, qui permet de mettre en relation les entreprises avec une communauté globale d'experts découverts « en temps réel », grâce à un moteur de recherche dé-

dié. Les experts sont découverts en fonction d'une question exprimée. La plateforme repose sur un moteur de recherche sémantique propriétaire qui utilise l'open data et des réseaux sociaux spécialisés, donnant accès à plus de 100 millions de publications et plusieurs millions d'experts à travers le monde. La plateforme ideXlab couple de manière unique ce moteur de recherche à une application de mise en relation entre entreprises et experts, protégeant l'anonymat des acteurs pendant la phase initiale de découverte.

Il s'agit là d'un exemple de pratique d'Open Innovation qui permet de faire circuler la compétence et la connaissance de manière rapide et efficace afin de contribuer à résoudre des questions complexes telles que celle proposée par la NASA. De nombreux cas d'application ont déjà été traités, touchant à des domaines et secteurs très différents : algorithmique, robotique, physique des matériaux, chimie, médecine, etc.

Les mécanismes de retour sur investissement de ces pratiques sont faciles à identifier, voire à quantifier : accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits ou services permettant d'augmenter la marge ; réduire le coût de la R&D en évitant de réinventer des résultats connus et en concentrant les ressources internes sur les sujets stratégiques ; augmenter la part de marché en créant de la différenciation.

Impulsée aux Etats-Unis, l'Open Innovation est une pratique dont la maîtrise est rapidement devenue un enjeu de compétitivité pour toutes les entreprises.

# Fraude à la carte bancaire : les arnaques explosent

Par Ben Knieff, Directeur Global Fraud product marketing at NICE Actimize

*Il y a quelques jours, un réseau d'escroquerie à la carte bancaire d'au moins 22 personnes en France a été démantelé et au même moment aux Etats-Unis, 18 personnes étaient soupçonnées du même délit.*

*Ben Knieff, directeur des solutions de lutte contre la fraude bancaire de NICE Actimize rappelle les différents types de fraudes à la carte et des règles élémentaires de prudence :*

D'abord, il existe plusieurs types de fraudes à la carte, que l'on peut ranger en deux catégories principales.

Distinguons d'abord la fraude effectuée par l'utilisateur légitime, par un détenteur de carte animé par l'intention d'escroquer la banque.

La deuxième catégorie est la fraude effectuée par un tiers au moyen d'une information ou d'une identité volée afin de dérober des fonds. Cette dernière manière peut passer par des achats en ligne frauduleux ou par l'encodage de cartes falsifiées pour les utiliser chez des commerçants ou sur des distributeurs.

La fraude à la carte bancaire est devenue la pratique frauduleuse la plus répandue dans le monde à cause de la variété des méthodes criminelles employées et la généralisation du paiement par carte tant en ligne que dans les magasins.

La France n'est pas le pays le plus touché contrairement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni par exemple. Les cartes bancaires françaises intègrent une puce qui fonctionne avec un code et c'est pour cela qu'elles sont mieux sécurisées, alors qu'aux Etats-Unis, la

bande magnétique équipant les cartes les rend plus vulnérables. En 2009, les pertes en fraudes sur les cartes bancaires françaises se sont élevées à 265,6 millions d'euros, contre 440 millions de Livres soit 507,466 millions d'euros au Royaume uni. La complexité des systèmes de paiement et la facilité relative de dérober les données d'une carte, tout cela rend la carte bancaire très attractive pour les criminels.

Les cibles portent aussi bien sur internet que sur les commerçants et les distributeurs. Chacun a ses propres menaces et ses faiblesses spécifiques. En général, le paiement en ligne est plus risqué.

Cela pour trois raisons :

- Premièrement, le paiement en ligne ne fait pas appel à la puce et au code PIN.
- Deuxièmement, le criminel court peu de risques de se faire prendre.
- Enfin, les contrôles de sécurité renforcés tels que le protocole 3D-Secure n'ont pas été déployés à grande échelle ou sont défectueux.

Cela dit, en commettant une fraude en ligne, le criminel doit généralement faire expédier ses achats à une adresse postale puis les mettre en vente contre règlement en espèces, et les commerçants en ligne disposent souvent d'un niveau de contrôle contre les fraudes.

La fraude sur les points de vente peut s'avérer attractive du fait que les commerçants traditionnels font peu de contrôles, à part demander

la saisie du code PIN, et les criminels ont là un accès rapide aux marchandises sans avoir à fournir une adresse. De même, le retrait direct d'espèces aux distributeurs (courant à l'international) est lui aussi attractif puisqu'il dispense d'avoir à acheter des articles puis de les revendre pour obtenir du liquide. La fraudeur empoche l'argent directement.

Il faut donc que les consommateurs prennent un certain nombre de précautions pour protéger les données de leurs cartes, cela de plusieurs manières :

1. Avant d'utiliser un distributeur, l'examiner. Si vous voyez des pièces ajoutées à l'appareil ou quelque chose qui sort de l'ordinaire, vous pouvez être en présence d'un dispositif de détection destiné à capturer les informations contenues dans la carte. Ce procédé n'a pas cessé de croître dans l'Union européenne.
2. Même si tout semble normal, recouvrir la main saisissant le code PIN, cela peut réduire les risques de fraude y compris en la présence d'un dispositif de détection.
3. Pour les achats en ligne, utiliser une carte dédiée à ce type de transaction. Cette précaution peut limiter l'exposition aux risques si l'on a affaire à un marchand en ligne compromis.
4. N'acheter que sur des sites marchands bien connus et ne pas hésiter à passer par PayPal, qui a l'avantage de ne pas exposer les données des cartes aux commerçants.
5. Peut-être le plus important, examiner régulièrement ses relevés de comptes bancaires afin d'y dé-

tecter des dépenses inhabituelles et, dans ce cas, contacter immédiatement la banque détentrice du compte. La banque clôturera tout de suite la carte et en fabriquera une nouvelle, tout en aidant son client à résoudre le problème de fraude.

Biographie de Ben Knieff

Ben Knieff

Enterprise Financial Crime Management

Ben Knieff, the Director, Global Fraud product marketing at NICE Actimize, is responsible for defining the strategic direction for the company's financial crime technology. Mr. Knieff is an expert in fraud detection, identify verification and authentication, AML/BSA compliance, and investigations management. For more than 10 years, he has consulted with financial institutions across the globe, helping merge technology with business objectives to improve efficiency, effectiveness, and profitability of financial crime management programs. Mr. Knieff often presents at industry conferences related to various financial crime topics, including ABI Carte (Italy), Electronic Transactions Security (Poland), Fundtech (United Kingdom), NACHA (USA), and BAI Show (USA), and is frequently quoted in articles, podcasts, and TV appearances in both major media and industry publications, such as American Banker, Bank Info Security, The Times of London, Forbes, and Wall Street & Technology.



# Nouveaux modèles économiques Cloud L'avenir se prépare aujourd'hui

Jean-Philippe Kalfon, Directeur Europe du Sud de Cordys, évoque les différentes approches du courtage Cloud

*Les solutions Cloud sont bien souvent mises en avant comme étant la solution à tous les problèmes. Elles offrent d'innombrables possibilités. Elles sont synonymes de souplesse et de coûts réduits pour les entreprises. Elles sont une manne financière pour les fournisseurs. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à se lancer dans une activité de courtage Cloud. Le modèle de courtier Cloud permet d'éviter la marchandisation de ses propres offres et de les coupler avec des services Cloud afin de proposer des offres globales à l'ensemble de leurs clients.*

Cependant, les courtiers Cloud doivent prendre garde à ne pas vendre leur âme en se dispersant trop ! Une offre Cloud doit répondre aux besoins d'un marché spécifique. Les PME ne souscriront pas à l'ensemble des services de cloud d'un même fournisseur.

Quelle approche doivent donc adopter ces courtiers ? Quelle(s) cible(s) doivent-ils viser ?

## La réponse aux besoins des PME

Le modèle de fournisseur de services SaaS (Software-as-a-Service) convient

particulièrement aux opérateurs télécoms qui ont généralement beaucoup de clients parmi les PME. Il permet de proposer leurs nouvelles offres SaaS, aux côtés de leurs gammes habituelles. Les PME peuvent non seulement consolider leur provisionnement et leur facturation, mais également re-

grouper des services et fédérer des données au sein de différentes applications SaaS.

A titre d'exemple, CloudItalia prépare un ensemble de services verticaux, spécifiquement pour les PME. Cette approche se base sur des services



pré-packagés, ce qui facilite la tâche des PME. La valeur ajoutée provient des MashApps, offre de services sur-mesure résultant de mashups d'applications les plus répandues dans les PME. Un exemple-type est Salesforce.com. Enfin, un autre atout est la possibilité pour le composant du service Cloud d'exploiter le réseau de télécommunications de l'entreprise. Cela est un avantage réel pour les clients de CloudItalia.

Selon une étude Forrsights du cabinet d'analyse Forrester, en cette fin d'année, en moyenne neuf applications SaaS sont utilisées au même moment dans chaque entreprise. Ce chiffre passerait à 13 en 2013. Cela implique donc d'automatiser la facturation et l'intégration des services SaaS utilisés en incluant un système d'abonnement souple pour chaque collaborateur. Cela représente autant de défis à relever et autant d'opportunités pour les futurs courtiers SaaS.

## Une approche orientée entreprise

Les entreprises qui envisagent de se doter d'une infrastructure Cloud ont besoin de multiples services, fournis par différents prestataires. Les intégrateurs systèmes et les fournisseurs d'infrastructures Cloud dédiées y gagneront en devenant courtiers de solutions IaaS (« Infrastructure-as-

a-Service »). Fondé sur un approvisionnement « sourcing » dynamique à partir de différentes sources via des clouds publics, privés virtuels et privés, le modèle de courtier exploite la capacité temporairement disponible sur le site du client, en la combinant avec des offres de fournisseurs de cloud publics ou privés virtuels, facturées au comptant.

Les offres d'infrastructures Cloud se différencient selon quelques critères : fiabilité, prix, présence de data-centers locaux, conformité ou encore niveaux de performance. Les intégrateurs systèmes peuvent entretenir ou développer une relation durable avec leurs clients en leur proposant leur propre portefeuille de services Cloud tout en revendant des solutions IaaS de Cloud public appartenant à d'autres. Les services de courtage d'infrastructure représentent une valeur ajoutée unique et rendent très intéressant un portefeuille composé de solutions émanant de différents fournisseurs.

Toujours selon l'étude, 9 % des entreprises utilisent actuellement une infrastructure Cloud mixte, combinant Cloud privatif et Cloud fourni par un prestataire externe. 26 % d'entre elles le feront d'ici à 2015. Les conclusions de l'étude montrent que la moitié d'entre elles utilisera des solutions de gestion Cloud très sophistiquées. Ces

entreprises encourageront à l'avenir l'adoption de services de courtage en infrastructure.

## Un futur sous le signe de l'unification

Une entreprise seule peut tout à fait proposer différents modèles de courtage Cloud, et ce, en tant que « courtier de cloud unifié ». Un cadre de provisionnement sophistiqué, basé sur les processus d'entreprise, prenant en charge le sourcing dynamique des solutions d'infrastructure et SaaS, créerait à l'évidence une belle synergie pour les fournisseurs en quête d'un courtier de cloud unifié. Les principaux fournisseurs de solutions technologiques et leur écosystème de partenaires se préparent déjà à proposer cette palette.

Il faudra cependant au moins un an à un fournisseur de Cloud pour fusionner des services de courtage au sein d'un ensemble unique comprenant un modèle économique Cloud et son environnement technologique. C'est pour cette raison qu'il faudra encore attendre avant de voir arriver sur le marché des offres de cloud unifié. Mais cela ne devrait plus tarder...



# Attaques APT :

## L'art et la manière de perturber les cybercriminels

Par Tom Kellerman, Vice-Président en charge de la cyber-sécurité chez Trend Micro



*Les gouvernements et le secteur privé ont mis bien trop longtemps à se rendre à l'évidence : une victoire totale et durable contre les cybercriminels relève du vœu pieu. L'ennemi reste actif, il se concerte avec ses pairs, il gagne en agilité et en furtivité et dispose de moyens financiers importants. Qu'il soit membre*

*d'un réseau de cybercriminalité ou qu'il appartienne à un groupe de hackers commandités par des gouvernements, il dispose de tous les outils pour mener des attaques toujours plus sophistiquées telles que les APT (Advanced Persistent Threats), qui se séquent en plusieurs étapes et associent de multiples techniques.*

Ces assaillants sont rarement arrêtés et condamnés, et pour cause ! Il est particulièrement complexe d'identifier l'auteur d'un piratage qui s'affranchit des frontières nationales. D'autre part, certains gouvernements ont littéralement "institutionnalisé" de tels actes. Enfin, les forces de l'ordre ne disposent pas toujours des moyens et solutions adéquats pour identifier et neutraliser les cybercriminels. Mais le plus dramatique reste que ces activités malveillantes capitalisent sur des acteurs « légitimes » comme les hébergeurs Web et les fournisseurs de solutions de paiement. Dans un premier temps, il s'agit donc de se focaliser sur ces entreprises pour mettre à mal et perturber l'ennemi.

On pourrait comparer le hacking à un fauteuil à trois pieds. Le premier pied représente l'expertise en matière de piratage, autrement dit la capacité à s'adosser à une personne pour créer des logiciels malveillants ou initier une attaque. Le second symbolise les moyens et canaux de paiement pour rémunérer un service rendu. Le troisième n'est autre que l'hébergement, à savoir la plateforme qui va permettre de gérer et de contrôler une attaque. Un hacker utilise ces trois leviers et le siège est celui sur lequel il assoit sa réputation parmi ses pairs. Ôtez un des pieds... et le fauteuil s'effondre !

Pour lutter contre le hacking, les acteurs du paiement et de l'hébergement Web se doivent de définir une norme universelle et simple qui mettra en oeuvre les pratiques suivantes

: la vérification de l'identité de tous les clients, un partage d'information en 24/7 avec les forces de l'ordre locales, et la suspension de comptes clients en cas de notification par ces dernières ou de plainte d'entreprises suite à une tentative de piratage. À noter que de telles pratiques ont déjà été adoptées par ces professionnels dans une volonté collective de lutter contre la pédopornographie. Ce scénario peut donc être réitéré pour maîtriser les exactions de la cybercriminalité.

Bien sûr, il existera toujours des « juridictions » qui ne se conformeront pas à cette norme et des endroits où les cybercriminels pourront se réfugier pour continuer à perpétrer leurs attaques. Mais l'objectif est avant tout de réduire leurs choix, d'éliminer certaines options, de perturber l'activité de ces ennemis et de peser sur leur réputation.

En parallèle, ce sont les entreprises et organisations qui doivent repenser la sécurité de leurs informations, ce qui se traduit bien trop souvent par une volonté d'ériger des forteresses impénétrables sur le Web. Sauf qu'un tel objectif est impossible à tenir, face à des hackers toujours plus expérimentés. Nous ne serons donc jamais capables de leur barrer indéfiniment la voie vers nos systèmes. Au contraire, nous devons nous rendre compte qu'un hacker peut être présent au sein de notre périmètre de sécurité et notre priorité doit être de le perturber, de le ralentir, pour qu'il s'interroge :

est-il souhaitable de gaspiller autant de temps, d'argent et de bande passante sur sa cible ? Car au final, si des cambrioleurs réussissent à pénétrer dans votre maison, vous voudrez sans doute qu'ils restent confinés à la cave plutôt que de leur ouvrir votre coffre-fort...

Pour y arriver, il faut cesser de se focaliser sur ce qui entre sur le réseau, et se pencher davantage sur ce qui en sort : les données prélevées et envoyées, les serveurs tiers contactés, etc. Il s'agit ici d'avoir une meilleure visibilité et une connaissance précise de la situation, grâce à des outils de monitoring de l'intégrité des fichiers ou des produits de détection des menaces, dont les données pourront être utilisées afin de déjouer les plans des hackers.

Les administrateurs systèmes jouent également un rôle essentiel dans l'arsenal de sécurité des organisations, mais leur importance est souvent sous-estimée. Ils devraient être formés pour devenir de véritables « gendarmes » de l'environnement informatique, capables d'identifier et de neutraliser les menaces, et d'agir sur les ressources en cas de suspicion d'attaque, en désactivant une machine ou un hôte avant qu'un hacker s'y immisce par exemple.

Au final, l'idée est de rendre l'exfiltration des données la plus difficile possible pour le hacker en jouant la carte du perturbateur, afin de l'inciter à reconsidérer la pertinence de son

attaque. Il s'agit ainsi d'une réponse persistante avancée aux attaques persistantes avancées (les fameuses APT) qui prolifèrent aujourd'hui dans le monde. Mais cette approche implique que les organisations remettent en cause leur conception traditionnelle de la sécurité. Nous ne gagnons jamais la guerre contre les hackers. Cependant, grâce aux efforts des acteurs de l'hébergement et du paiement, nous pouvons mettre à mal la réputation des hackers au sein de l'économie souterraine, et peut-être même en décourager quelques-uns. Le premier rôle d'une direction informatique en matière de sécurité devrait être de compliquer au maximum la tâche des assaillants.

# Walter Benjamin à sens unique

« La construction de la vie s'avère pour le moment être sous l'autorité des faits bien plus que des convictions. Et de faits qui, pour tout dire, n'ont presque jamais encore, et nulle part, fait office de fondement aux convictions ».

WB

Ceux qui ont choisi l'allemand en 2ème langue [autres temps, autres mœurs] n'ont sans doute pas poussé jusqu'à lire dans la langue de Goethe le philosophe, [l'historien de l'art, le critique littéraire, le critique d'art...] Walter Benjamin (1892 -1940).

Beaucoup d'entre nous ont péniblement déchiffré Heinrich Böll ou Günter Grass, en rattrapant leur moyenne en annonçant la chanson enfantine : « O Tannenbaum, O Tannenbaum, Wie treu sind deine Blätter ».

Du reste, Walter benjamin nous échappera toujours (il se suicide le 26 juin 1940 en absorbant une dose mortelle de morphine). Il est transparent comme sa pensée qui, selon lui, « se rapporte à la théologie comme le buvard à l'encre : elle en est totalement imbibée. Mais s'il ne tenait qu'au buvard, il ne resterait rien de ce qui est écrit ». Combien d'auteurs contemporains devraient s'en tenir au papier poreux ?

« Ecrit dans l'amour d'une femme » [Asja Lacis est dédicataire de Sens unique] Einbahnstrasse est l'un des plus grands livres de l'entre-deux-guerres (1928).

L'œuvre est riche en aphorismes, sa composition est fragmentaire et flirt avec le surréalisme. La lucidité y est grande : « convaincre est stérile ». Le message est subtile : « Les opinions sont pour le gigantesque appareil de la vie sociale ce qu'est l'huile pour les machines ; on ne se met pas devant une turbine pour l'arroser d'huile à machine. On y injecte tout juste quelques gouttes sur les rivets et les joints cachés, qu'il s'agit de connaître

». La classe politique d'aujourd'hui devrait revoir ses classiques.

Walter Benjamin nous propose également de sortir du cercle : une littérature de rupture « dans les interstices de temps volés (...) comme [écrite] de la main gauche ». C'est la thèse qu'il développe ainsi : « Ces jours-ci, personne n'est autorisé à persévérer dans ce qu'il sait faire. Dans l'improvisation réside la force. Tous les coups décisifs seront portés de la main gauche ». Et surtout il nous somme de sortir de notre torpeur, de réveiller au plus vite « ... cette société, où chacun n'a à l'œil que son propre petit bien-être, décline dans une torpeur animale – mais sans le ténébreux savoir des animaux, comme une masse aveugle devant chaque danger, y compris le plus manifeste ; et la dissemblance des objectifs individuels devient insignifiante devant l'identité des forces déterminantes ».

WB conclut son recueil de vignettes sur une note plus optimiste en proposant de « changer la menace de l'avenir en aujourd'hui accompli (...) qui est l'œuvre [ce miracle] de la présence d'esprit incarnée ». Il cite en exemple le général et homme d'Etat romain Scipion « qui foule le sol de Carthage et trébuche, pousse en ouvrant les bras dans sa chute le cri de victoire : Teneo te ! Terra africana ! ».

Et pour ce qui est du bonheur des vingt-quatre prochaines heures, il « dépend de notre capacité à la saisir [la prédiction car la vie est un songe] au réveil ».

Alors, à demain !



Pour les  
**PROFESSIONNELS**  
de la  
**FINANCE**



## Gérez vos budgets et prévisions avec AxiomEPM Planning

- **Entièrement conçu sous Microsoft Excel**
- **Intégrez facilement vos feuilles de calcul existantes**
- **Gardez la gestion au sein du département Finance**

Passer de vos nombreuses feuilles de calcul, dans lesquelles vous avez sans doute investi des centaines d'heures de travail, vers un outil structuré est désormais simple. Grâce à AxiomEPM Planning, son interface de Microsoft Excel et sa base de données standard (Microsoft SQL ou Oracle), vous pourrez rapidement rendre votre gestion budgétaire plus performante.

Contactez-nous pour une présentation ou visitez notre site [www.axiomepm.fr](http://www.axiomepm.fr) pour de plus amples informations.

Fondée en 2006 par les dirigeants de l'industrie avec plus de deux décennies d'expérience dans la planification et le reporting d'entreprise, AxiomEPM est spécialisée dans les solutions de gestion de la performance. Basée aux Etats-Unis avec plusieurs filiales en Europe et en Australie, elle compte parmi ses clients les plus grandes organisations tous secteurs d'activité confondus.

Partenaire du forum FY'13  
Edition du 28 mai 2013  
[www.fy-13.com](http://www.fy-13.com)



**axiomEPM**<sup>TM</sup>  
PERFORMANCE MANAGEMENT



## PARISIAN GENTLEMAN

# De retour de Savile Row

Gentlemen,

nous rentrons tout juste d'un voyage de 4 jours sur Savile Row durant lequel nous avons, notamment, eu l'honneur de participer au dîner de la « Bespoke Tailors Benevolent Association » (BTBA) sur l'invitation d'Anda Rowland de la maison Anderson & Sheppard et de Michael et William Skinner de la maison Dege & Skinner que nous remercions très chaleureusement.

Ce séjour ayant été, comme à chaque fois, intense et passionnant, nous aurons donc le plaisir de partager avec vous, une fois de plus, le fruit de nos multiples rencontres et réunions

avec la fine fleur du Bespoke Tailoring Britannique à la faveur d'un article extensif qui sera publié dans ces colonnes en plusieurs parties.

Et comme vous allez le constater, le moins que l'on puisse en dire c'est que vos obligés n'ont pas chômé afin de vous rapporter du Golden Mile le maximum de nouvelles, d'impressions et d'inspirations, puisque nous avons rencontré ou visité, de manière formelle ou impromptue, pas moins de 14 maisons en 4 jours: Timothy Everest, Anderson & Sheppard, Richard James, Justin Fitzpatrick, Richard Anderson, Dege & Skinner, Steven Hitchcock, Chittleborough

and Morgan, Gaziano & Girling, Huntsman and sons, Oswald Boateng, Maurice Sedwell, Gieves & Hawkes et Carréducker. Rien de moins...

Mais avant d'entrer de plain pied dans le reportage à proprement parler, nous souhaitons ici rendre hommage à la communauté du Bespoke Tailoring de Londres dont l'action coordonnée en faveur de la défense de leur art(isanat) est en tous points exemplaire.

D'ailleurs, je n'ai pu m'empêcher de penser à plusieurs reprises lors du magnifique et très sympathique dîner de la BTBA, combien ce type d'événement serait utile en France

voire en Italie, afin de célébrer et de promouvoir de façon coordonnée un corps de métier qui, même s'il connaît un regain d'intérêt certain, est plus que jamais confronté à d'importants défis comme celui, majeur, de la formation des maîtres tailleurs et coupeurs de demain.

Le dîner de la BTBA est un dîner de charité organisé deux fois par an et destiné à lever des fonds pour la caisse de solidarité des tailleurs britanniques – qui est utilisée afin d'aider certaines maisons de bespoke en difficulté soit pour des raisons économiques soit à cause d'accidents de la vie – auquel participent la grande majorité des maisons de Savile Row qui y dépêchent leurs équipes de tailleurs mais aussi d'apprentis.

Et c'est ce dernier point qui nous a particulièrement marqué à la fois durant l'événement mais aussi durant nos visites dans les ateliers : le nombre grandissant de jeunes gens (dont, indiscutablement, de plus en

plus de jeunes femmes) que nous rencontrons à chacune de nos visites sur le Row et l'indéniable passion que l'on peut déceler dans les regards de cette jeune génération...

De quoi nous rendre optimistes quant à l'avenir du British Tailoring traditionnel.

To be continued...

Cheers, HUGO  
parisiangentleman.fr



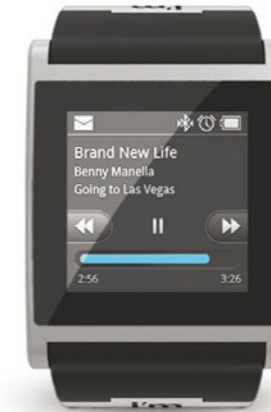
GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST  
**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



www.pierreloup.fr

i'm  
WATCH  
Made in Italy



www.imsmart.com  
facebook.com/imwatch



## Vous voulez une nouvelle montre ? Prenez une smartwatch

La première vraie smartwatch pour iPhone et Android est fabriquée en Italie. En un peu moins de deux ans, cette smartwatch a complètement changé le concept de la montre en créant un nouveau segment de marché, de nouveaux besoins et un nouveau secteur commercial. En outre, elle est protégée par trois brevets révolutionnaires : l'attachement Bluetooth, l'antenne Bluetooth dans un boîtier métallique et l'attachement intelligent.

Finis les « tics-tacs ». Cette montre ne se contente pas de vous donner une heure et une date, mais vous permet désormais aussi d'envoyer et de recevoir des appels, de consulter vos réseaux sociaux favoris, vos actions en bourse ou la météo. Et pourquoi pas ? Elle peut aussi être utilisée pour maintenir un suivi des calories brûlées lorsque vous pratiquez votre sport préféré. Voilà ce qu'est i'm Watch : la première smartwatch qui soit au monde, par Manuel Zanella et Massimiliano Bertolini. En seulement deux ans, cette smartwatch a révolutionné le concept des montres traditionnelles en créant un nouveau segment de marché, de nouveaux besoins et, naturellement, une nouvelle affaire très prometteuse.

Utilisé pour mesurer le temps dans notre quotidien, cet objet qui est l'un des plus courants et indispensables est devenu un précieux compagnon. Pour la toute première fois dans l'histoire, un objet culte mais « banal » est devenu « essentiel », ou pour le dire

d'une manière plus moderne : « smart ». Il ne s'agit plus d'une relation unilatérale, voyant l'utilisateur regarder sa montre pour obtenir une information. Il s'agit désormais d'un « échange » mutuel d'informations entre la montre et son détenteur. Cette transformation des concepts de mesure du temps résulte du travail de deux inventeurs italiens : Manuel Zanella et Massimiliano Bertolini, qui ont fait naître cette technologie unique et extraordinaire. Nous pouvons fièrement dire qu'il s'agit d'une invention complètement Made-in-Italy qui traverse les frontières des marchés internationaux.

Au même titre qu'Apple a réinterprété les téléphones portables il y a quelques années, i'm Watch a révolutionné les montres.

i'm Watch est la toute première smartwatch au monde ; il s'agit d'un appareil de toute dernière génération qui interagit avec le smartphone, vous permettant de passer et recevoir des appels, envoyer et recevoir des textos, des e-mails, des notifications, écouter de la musique, consulter votre agenda, la météo, prendre et regarder des photos et utiliser toute appli que vous pourriez vouloir ou inventer, directement autour de votre poignet.

Vous pouvez laisser votre smartphone dans votre poche, votre portefeuille ou sur votre bureau, et répondre directement avec votre i'm Watch. Associant la technologie et le design

italiens, la possibilité d'effectuer de multiples tâches à la fois, un affichage à ultra-haute résolution avec un nouvel écran tactile à la surface incurvée ainsi que des performances sans précédent sur un tout petit objet, i'm Watch est la parfaite combinaison de la technologie italienne la plus novatrice et d'un style unique et incomparable. Ses matériaux de haute qualité et ses excellentes normes de fabrication en font un appareil confortable, durable et attrayant à voir comme à porter. Dessiné, conçu et fabriqué entièrement en Italie, i'm Watch est bien plus qu'une montre.

Tous les détails sont disponibles sur la boutique en ligne.

Le design, la conception et les spécifications techniques d'i'm Watch, ainsi que ses origines italiennes, sont protégés par la demande des droits de brevet y étant liés : « Nous avons breveté notre propriété intellectuelle car nous savions qu'elle deviendrait une réussite mondiale. Il s'agit aussi d'une garantie pour notre équipe de très jeunes ingénieurs, développeurs et concepteurs italiens qui ont travaillé pour nous sur ce projet immense et révolutionnaire dans ce que nous aimons appeler la « Vallée technologique du Nord-Est », expliquent Manuel Zanella et Massimiliano Bertolini.

Pour tout complément d'information, rendez-vous sur le site <http://www.imsmart.com>, ou sur Facebook.



**FY**<sup>'13</sup>

# **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)