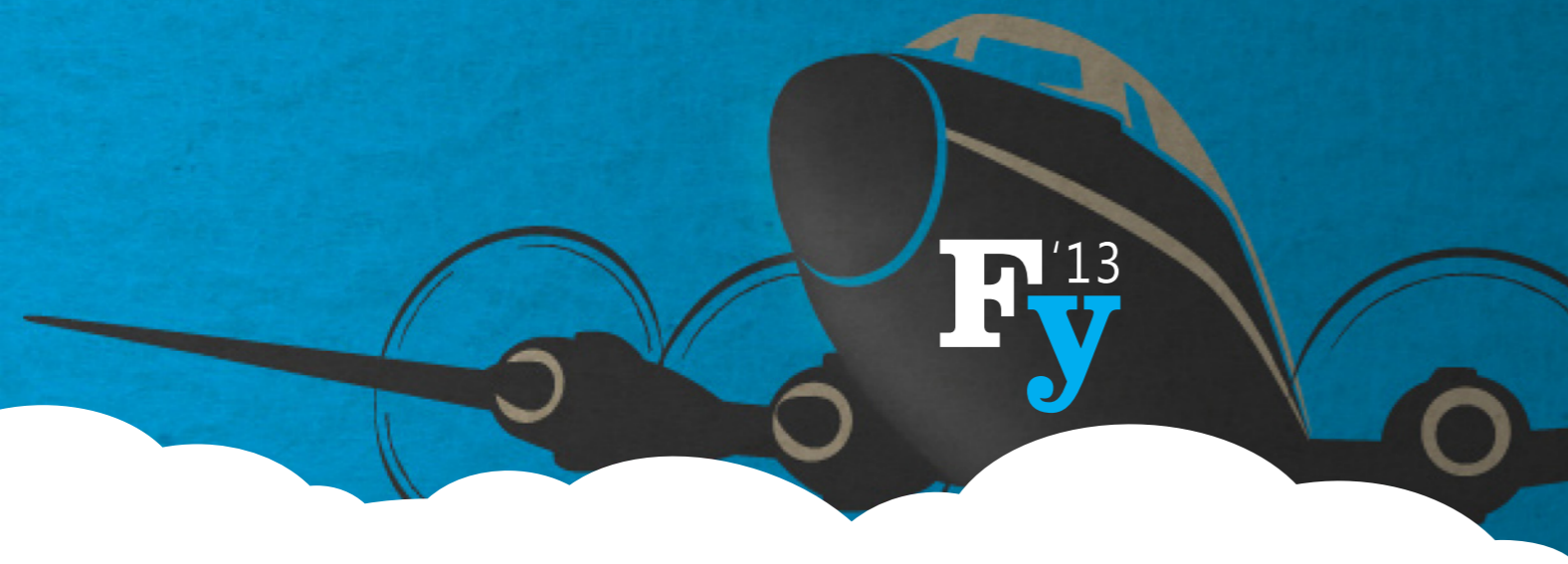


#22
Mars 2013

Finyear

Magazine





FY'13 : THE PREMIUM EVENT VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

28 MAI 2013 - PARIS

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est l'évènement de l'année 2013 réservé aux cadres et décideurs 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

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est organisé par **Finyear.com**

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

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

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

Directeur
de la publication :
Marie Charles-Leloup

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

Graphisme
et mise en page :
Pierre Leloup
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)

Bonjour,

Nous profitons de ce nouveau n° de votre magazine mensuel pour faire deux annonces :

Finyear Magazine fête ses 2 ans

Finyear magazine est né en mars 2011 et grâce à la fidélité de ses lecteurs et de ses partenaires il poursuit sa course contre vents et marées...

Toute l'équipe du magazine est fière de cette réussite et en profite pour vous annoncer la naissance en 2013 de 3 lettres digitales :

- Le Trésorier
- Le Credit Manager
- Le Directeur Financier

Vous trouverez plus d'informations sur la page d'accueil de votre quotidien Finyear

FY'13 : votre évènement du 28 mai 2013

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

A l'occasion de ce lancement nous avons l'honneur de vous présenter les 5 premiers partenaires FY'13 :

- ALSIGHT
- AXIOM EPM
- DIESE FINANCE
- INVOKE
- YOOZ.

FY'13, THE PREMIUM EVENT by Finyear, est l'évènement de l'année dédié aux cadres et décideurs 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

Une seconde édition est programmée le 26 novembre 2013 à destination des credit managers.

Bonne lecture et à bientôt sur nos évènements.

Sommaire

02 FY'13 | Publicité

03 EDITO

04 Pâques 2013 par Guy Billout.

Finance

>6-27

06 & 07 EUREX | Loi de finances 2013 : les grands changements

08 & 09 BAKER TILLY | Reprise d'entreprise : les bons plans pour dénicher un bon dossier

10 & 11 ROBECO | Qu'est-ce qui occupera les leaders mondiaux en 2013 ?

12 & 13 RELECOM | Prémabule pour exporter en Italie

14, 15, 16 & 17 PARISTECH REVIEW | Que manque-t-il encore à l'Afrique ?

18, 19, 20 ONTARIO MEDI | Les services financiers en Ontario : les clés du succès

21 INVOKE | Publicité

22 & 23 Michel Santi | Bientôt tous chypriotes !

24, 25, 26 & 27 DEXIA AM | Redémarrage des fusions & acquisitions en 2013

Credit Management

>28-31

28, 29 & 30 CORPORATE LYNX | Reverse Factoring; nouveau mode de financement de l'économie ?

31 CORPORATE LYNX | Publicité

Governance

>32 & 33

32 & 33 FM GLOBAL | Reconstruire la résilience des activités économiques à New York

Technology

>34-49

34, 35 & 36 MICROPOLE | On va tous gagner à investir sur le Big Data !

37 YOOZ | Publicité

38 & 39 IRON MOUNTAIN | Les pertes de données sont-elles inévitables à l'ère du numérique ?

40 TREND MICRO FRANCE | Sécurité informatique en 2013 : pas de recette miracle à l'horizon

41 AXIOM EPM | Publicité

42, 43 & 44 I-TRACING | Les applications et les bases de données sont des portes dérobées pour cambrioler l'entreprise en toute discrétion

45 W4 | La dématérialisation : une opportunité d'innovation pour les organisations

46 & 47 VMware | Stimuler la croissance des entreprises grâce au big data

48 & 49 USF | Du rôle des ERPs dans l'innovation du SI

Et tout le reste est littérature...

>50 & 51

50 THIERRY CHARLES | Le Livre de l'intranquillité

51 DIESE FINANCE | Publicité

Lifestyle

>52-54

52 & 53 PARISIAN GENTLEMAN | Une bonne éducation sartoriale peut changer votre vie

54 ALSIGHT | Publicité

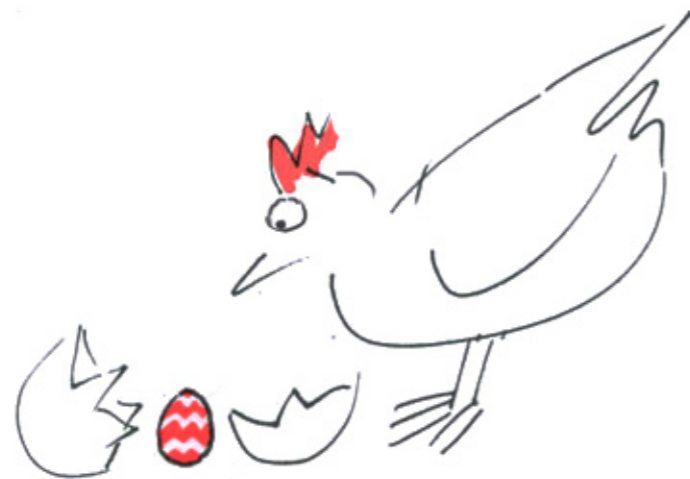
55 LYONHEART | LYONHEART K Coupé et Cabriolet : Les prix sont officiels

56 FONDATION BEYELER | MAX ERNST à partir du 26 mai 2013

57 PIERRE LELOUP | Publicité

4^{ème} de Couverture

56 FY'13 | Publicité



Loi de finances 2013 : les grands changements

Par Alain NEOLIER, Président du Groupe Eurex



Quel est l'impact des dernières lois de finances sur les TPE et PME ? Alors que les mesures concernant la fiscalité des entreprises leur sont plutôt favorables, les mesures concernant la fiscalité des particuliers sont de nature à impacter durement leurs dirigeants. Eclairage proposé par Alain NEOLIER, Président du Groupe Eurex, et Nathalie DEVIDAL, Fiscaliste du Groupe Eurex.

Fiscalité des entreprises

Parmi les mesures concernant la fiscalité des entreprises, deux sont plutôt favorables et s'appliquent aux TPE-PME : la création du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, et l'élargissement du crédit d'impôt recherche.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)
Il s'applique aussi bien aux entreprises

relevant de l'impôt sur le revenu qu'à celles relevant de l'impôt sur les sociétés. Son objectif : améliorer la compétitivité des entreprises à travers, notamment, des efforts en matière d'investissement de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique et énergétique et de reconstitution du fonds de roulement. Le CICE est égal à 4 % du montant des rémunérations inférieures à 2,5 fois le SMIC, versées au cours de l'année civile 2013. Pour les années suivantes, le taux est porté à 6 %.

L'entreprise a un devoir en contrepartie : celui d'utiliser le crédit d'impôt pour financer l'amélioration de sa compétitivité, notamment en consentant des efforts dans les domaines énumérés ci-dessus.

Le crédit d'impôt ne pourra pas financer, par exemple, une hausse de la part des bénéfices distribués, ni augmenter les rémunérations des dirigeants.

A noter que ce devoir n'a pas le caractère de condition d'obtention du crédit d'impôt et que l'administration fiscale n'aura pas la possibilité de remettre en cause le crédit d'impôt au motif qu'il n'est pas utilisé conformément à son objet.

En revanche, l'entreprise devra informer les partenaires sociaux sur cette utilisation et la retracer dans ses comptes annuels. Le CICE sera financé par la hausse des taux de TVA à compter du 1er janvier 2014 : 20 % au lieu de 19,6 %, 10 % au lieu de 7 % et 5 % au lieu de 5,5 %.

L'élargissement du crédit d'impôt recherche (CIR)

Le CIR s'élargit à certaines dépenses d'innovation en faveur des TPE-PME, ce qui devrait renforcer la sécurité juridique du recours à cet avantage. Antérieurement à la loi, le CIR ne concernait pas, sauf exceptions dans

le secteur textile-habillement-cuir, les dépenses situées en aval de la recherche. La loi de finances 2013 instaure un crédit d'impôt innovation au sein du CIR, qui permet de prendre en compte dorénavant les dépenses engagées pour la conception de prototypes de nouveaux produits ou d'installations pilotes de nouveaux produits.

Son montant est égal à 20 % des dépenses d'innovation, plafonnées à 400 000 €. Il est cumulable avec le CIR si des dépenses de recherche et de développement sont également engagées. Le crédit d'impôt innovation est financé par la suppression des taux bonifiés du CIR antérieurement appliqués pour les deux premières années d'application du CIR.

Pour sécuriser l'application du CIR, les entreprises peuvent demander à l'administration fiscale de se prononcer sur leur cas ; c'est la procédure du rescrit fiscal.

Antérieurement à la loi, la demande devait être préalable à l'opération.

La loi de finances fixe la limite du dépôt de la demande à 6 mois au moins avant la date de dépôt de la déclaration spéciale 2069-A-SD, ce qui permet aux entreprises de recourir au rescrit alors que leur projet a déjà débuté et qu'elles disposent d'une meilleure visibilité sur celui-ci, qu'elles peuvent décrire avec plus de précisions.

Notons néanmoins que des mesures restrictives visant les grands groupes de sociétés peuvent avoir un impact sur les TPE-PME : par exemple, la réintégration de la quote-part de frais et charges, en cas de cession de titres de participation, dont le taux passe de 10 % à 12 %.

Fiscalité des particuliers

L'imposition des dividendes et des plus-values sur cession de parts

sociales est soumise depuis le 1er janvier 2013 au barème progressif de l'impôt sur le revenu, ce qui a pour effet de pénaliser certains dirigeants de TPE-PME.

Imposition des dividendes

Antérieurement à la loi, les dividendes étaient déjà soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, mais ils pouvaient sur option du contribuable être taxés selon un taux forfaitaire de 19 %. Bien entendu, s'ajoutaient les prélèvements sociaux au taux de 15,5 % dans les deux cas. La loi de finances pour 2013 supprime la possibilité d'opter pour le taux forfaitaire, ce qui pénalise les contribuables imposés à un taux élevé d'impôt sur le revenu, phénomène aggravé par l'instauration d'une tranche supplémentaire taxable à l'impôt sur le revenu au taux de 45 % (pour les revenus excédant 150 000 € pour une part).

Corrélativement à l'imposition selon le barème de l'impôt sur le revenu, la CSG est déductible à hauteur de 5,1 %, ce qui n'était pas le cas avec la taxation au taux forfaitaire.

Les dividendes bénéficient toujours d'un abattement de 40 % pour le calcul de l'impôt sur le revenu. En revanche, l'abattement fixe de 1 525 € ou 3 050 € est supprimé (dès 2012). Dans le but d'encaisser l'impôt par anticipation, la loi de finances instaure un prélèvement-acompte de 21 %, dû dès l'encaissement des dividendes. Ce prélèvement est un acompte sur l'impôt sur le revenu, restituable s'il est supérieur à l'impôt finalement dû.

Toutefois, les contribuables dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année (2011 pour les revenus de 2013) est inférieur à 50 000 € (célibataires, divorcés ou veufs) ou 75 000 € (contribuables soumis à imposition commune), peuvent

demander à être dispensés du paiement du prélèvement-acompte. Pour cela, ils doivent délivrer une attestation sur l'honneur à l'établissement payeur, dans laquelle ils indiquent que leur revenu fiscal de référence est inférieur au plafond cité.

Pour les dividendes encaissés en 2013, la demande doit être formulée au plus tard le 31 mars 2013. Elle prend effet à compter de la date à laquelle elle est formulée. Si des encaissements ont lieu avant le 31 mars, il convient de formuler la demande au plus tard le jour de l'encaissement.

A noter, un régime identique, avec un prélèvement-acompte de 24 %, est mis en place pour les revenus de placement à revenu fixe. La dispense de prélèvement est possible lorsque le revenu fiscal de référence est inférieur à 25 000 € ou 50 000 €.

Les contribuables, outre la société dans laquelle ils exercent leur activité professionnelle, devront penser à formuler cette demande de dispense le cas échéant, aux banques dans lesquelles ils détiennent des placements imposables. En parallèle, la loi de financement de la sécurité sociale soumet aux cotisations sociales les dividendes perçus par les dirigeants de toutes sociétés à l'impôt sur les sociétés qui relèvent du régime social des indépendants, pour la part qui excède 10 % du capital social.

Imposition des plus-values sur cession de titres

Antérieurement à la loi, les plus-values sur cession de titres étaient taxables au taux forfaitaire de 19 %, auquel s'ajoutaient 15,5 % de prélèvements sociaux.

La loi de finances pour 2013 a porté le taux à 24 % pour les plus-values réalisées en 2012 et a soumis au

barème progressif de l'impôt sur le revenu les plus-values réalisées à compter de 2013, après application d'un abattement de 20 % (détenion comprise entre 2 et 4 ans), 30 % (détenion comprise entre 4 et 6 ans) ou 40 % (détenion au-delà de 6 ans). Corrélativement, la CSG est déductible à hauteur de 5,1 %. L'abattement de détenion n'est pas applicable pour le calcul des prélèvements sociaux.

Toutefois, les associés dirigeants remplissant certaines conditions pourront opter, dès l'imposition des plus-values réalisées en 2012, pour l'application du taux de 19 % s'il leur est plus favorable. Des simulations doivent être effectuées afin de tenir compte de tous les paramètres et de faire le bon choix.

Par ailleurs, l'abattement pour durée de détenion réservé aux dirigeants qui prennent leur retraite et qui aboutit à une exonération si les titres sont détenus depuis plus de 8 ans, est prorogé jusqu'au 31/12/2017.

Enfin, un mécanisme de report-exonération est mis en place, qui permet l'exonération de la plus-value si son montant est réinvesti dans les 2 ans, pour 50 % au moins, dans une société ayant une activité économique et que les titres reçus sont conservés pendant au moins 5 ans. L'exonération est applicable à hauteur du montant réinvesti.

Les dirigeants de TPE-PME devront se rapprocher de leur expert-comptable afin d'appréhender l'impact de ces nouvelles mesures sur leur entreprise et sur leur fiscalité personnelle et de réaliser les options nécessaires.

www.eurexfrance.com

Reprise d'entreprise :

les bons plans pour dénicher un bon dossier

Reprendre une entreprise est un parcours du combattant, qui demande de la persévérance, de l'humilité et beaucoup d'énergie. Au cours d'une conférence organisée dans le cadre du Salon des entrepreneurs de Paris, Pascal Ferron, associé Baker Tilly France spécialisé dans la reprise d'entreprise, et Stéphane Meunier, conseiller transmission à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, ont expliqué les bons plans pour reprendre une entreprise.

Rappelons quelques chiffres pour situer le contexte, même si aucune statistique officielle n'existe à ce jour. Sur les trois millions d'entreprises en France, un tiers n'a aucun salarié. Sur les 200 000 entreprises qui ont plus de 10 personnes, si on enlève les TPE, les professions réglementées, les commerçants (où on achète davantage l'emplacement), les tout petits artisans, le nombre réel d'entreprises à reprendre fond comme neige au soleil. Le chiffre réel : 5 à 7000 transactions par an de PME-PMI sur la France entière.

Un marché déséquilibré où les cédants ont la main

Les repreneurs sont beaucoup plus nombreux que les cédants. Le rapport est en moyenne d'un cédant pour cinq repreneurs. Par ailleurs, les repreneurs personnes physiques se retrouvent presque systématiquement en concurrence avec des personnes morales, qui ont l'avantage, aux yeux du repreneur, d'être plus fiables et plus solides financièrement. Pour Pascal Ferron, les repreneurs personnes physiques ont néanmoins toutes leurs chances, s'ils savent jouer sur le côté humain, créer une relation de confiance et persuader le cédant qu'ils sauront mieux que quiconque pérenniser et développer leur entreprise.

Bien cadrer son projet

Définir sa recherche de cibles est plus

subtil qu'il n'y paraît. D'autant plus qu'on engage 20 ans d'économies personnelles avec 20 % d'informations disponibles sur l'entreprise ! Car il est important d'être conscient que tant qu'on n'est pas dans l'entreprise, on ne la connaît pas. La « fiche de cadrage » doit éviter les stéréotypes « cadre dynamique plein d'enthousiasme avec un peu d'économies cherche belle PME à potentiel, pas trop chère ». Elle doit être considérée davantage comme un prospectus de vente, qui va déclencher des prises de contact.

Un repreneur doit étudier plusieurs dossiers en même temps pour avoir des chances d'aboutir, et ne pas se projeter tant qu'il n'a pas signé.

L'adéquation homme-projet

Pour cela, plutôt que de cibler des macro-secteurs économiques, le repreneur doit plutôt prendre le temps de faire une introversion et de se poser les questions suivantes : qu'est-ce que je sais faire le mieux ? en quoi suis-je bon ? en quoi suis-je moins bon ? Par exemple, un repreneur qui avait identifié que la transformation de la matière était sa passion a très rapidement trouvé une entreprise à reprendre. Les repreneurs qui savent ce qu'ils veulent trouvent des dossiers.

Ensuite, un projet de reprise doit être un projet familial. Tout le monde doit être d'accord, conjoint et enfants, car souvent une reprise d'entreprise signifie un déménagement, un changement de mode de vie, des revenus qui baissent provisoirement.

Enfin, le repreneur doit savoir faire preuve d'humilité car lorsqu'il est en recherche, il n'est plus rien que lui-même - terminé le beau logo sur la carte de visite - et il doit bien avoir conscience que c'est le cédant qui va le choisir, et pas l'inverse. C'est d'ailleurs totalement antinomique, car, pour avoir la force morale de reprendre une entreprise, le repreneur doit avoir un ego bien affirmé, mais pendant ses recherches, il doit savoir le mettre de côté.

La première reprise en tant que personne physique est toujours la plus difficile. Ensuite, si le repreneur est un entrepreneur dans l'âme, il pourra faire du build-up, et là, reprendre une deuxième entreprise en s'appuyant sur la première sera bien plus facile.

Le marché ouvert et le marché caché

Le marché ouvert, celui des cédants qui font savoir leur projet de cession, ne représente que 30 à 40 % des transactions. Et de plus, c'est souvent un marché de « seconde main » car cela signifie qu'ils n'ont pas trouvé de repreneur dans leur environnement proche.

Comment accéder au marché caché ? En en parlant le plus possible, à tout le monde, autour de soi, en le faisant savoir. Dans tous les cas, en termes de méthode, il est essentiel de commencer par faire connaissance avec le cédant, et ensuite seulement d'analyser le dossier.

Le repreneur devra également décomplexer par rapport à son apport personnel. Selon Pascal Ferron : « Avec 100 000 euros, on peut déjà faire des miracles ». La relation humaine qu'il saura créer avec le cédant peut faire tomber les barrières financières.

Prévoir le budget en amont

Savoir gérer ses finances personnelles s'avère être la première épreuve du repreneur. Il aura généralement prévu un budget pour investir dans l'entreprise de ses rêves, mais il aura souvent moins prévu le temps qu'il devra « tenir » sans revenu : de quelques mois, prévus, jusqu'à deux ans, parfois, non prévus.

Et surtout, le budget en amont ne doit pas être sous-estimé. Pour une entreprise rachetée entre 600 000 et un million d'euros, ce sont 30 à 50 000 euros de frais divers et variés qui doivent être prévus. En tout cas, selon l'avis des experts présents, jamais

moins de 25 000 euros.

Et quand on sait que 4 négociations sur 5 échouent, il faut être conscient des frais engendrés à chaque fois. D'où l'importance de s'entourer de bons conseils, et de ne faire l'audit de l'entreprise qu'au dernier moment, pour valider l'étude préalable.

L'intérêt des cabinets d'intermédiation

De deux choses l'une : soit le repreneur est un commercial hors pair, et il peut se lancer dans l'approche directe de dossiers de cession, en téléphonant aux entreprises qu'il aura ciblées, soit il ne l'est pas, et il vaut mieux confier la recherche à un tiers. Mais les cabinets d'intermédiation, il faut le savoir, préfèrent les repreneurs personnes morales, puisque leur intérêt est de vendre vite, et le plus cher possible.

Dans tous les cas, c'est au repreneur de rappeler, rappeler, et encore relancer pour faire avancer son projet.

Le marché de la reprise d'entreprises en difficulté nécessite une solidité financière

Le marché de la reprise d'entreprises en difficulté est encore plus caché que le marché caché. Le piège : surestimer sa capacité à redresser l'entreprise. C'est souvent très difficile.

Surtout, reprendre une entreprise en difficulté suppose de disposer de 200 % de fonds propres pour financer l'apport ainsi que le besoin en fonds de roulement. En effet, le financement bancaire est totalement fermé. Même pour acheter un véhicule, le repreneur devra l'autofinancer.

Qu'est-ce qu'un bon dossier de reprise ?

Un bon dossier de reprise est, d'abord, un dossier où le cédant est vraiment vendeur. De nombreux cédants se rétractent au dernier moment. L'âge de la retraite ne veut rien dire : c'est

un entrepreneur, il peut travailler jusqu'à 90 ans s'il le souhaite. Pour déceler les véritables motivations du vendeur, il ne faut surtout pas se contenter de sa première réponse, mais le faire parler le plus possible. S'il a des projets après la cession, si vous sentez qu'il a commencé à s'organiser, c'est plutôt bon signe.

S'il n'en a pas encore, conseillez-lui de prendre des conseils, au minimum un expert-comptable et un avocat. Si l'expert-comptable arrive trop tard pour lui détailler le décompte exact de ce qui lui restera après impôts, le cédant risque de trouver l'opération beaucoup moins intéressante et se rétracter.

Le prix de vente sera généralement une moyenne entre le prix espéré par le cédant et celui proposé par

l'acheteur. Pour reprendre, celui-ci disposera de ses fonds propres, du family office, de l'apport éventuel de fonds d'investissement, et de la capacité d'endettement de la société. Généralement, 60 % du résultat net de l'entreprise peut être remonté à la holding pour le remboursement.

Compte tenu du fait que le dossier parfait n'existe pas, le plus important est de trouver une entreprise qui correspond à la fois aux capacités financières du repreneur et à ses capacités de management. Et, surtout, une entreprise pour laquelle, très rapidement, dès le début, le repreneur identifie du potentiel de développement.

Baker Tilly France
www.bakertillyfrance.com



Qu'est-ce qui occupera les leaders mondiaux en 2013 ?

Qu'est-ce qui tiendra les leaders mondiaux occupés en 2013 ? Léon Cornelissen, l'économiste en chef de Robeco, évalue les cinq menaces géopolitiques les plus importantes de l'année.

Ce n'est pas le terrorisme, ni la grippe. Ce ne sont pas les tensions politiques en Iran, ni en mer de Chine orientale, ni sur le 38ème parallèle. Et ce n'est pas non plus un nouvel embrasement de la crise de la dette de la zone euro. Alors, quelle sera vraiment la question géopolitique qui aura le plus de risques d'éclater en 2013 et d'avoir des répercussions sur les marchés financiers ? Pour le découvrir, examinons les cinq principales menaces évaluées par Léon Cornelissen dans l'ordre croissant.

5e Les cyberattaques

Depuis peu, les cyberattaques sont apparues comme un problème géopolitique grave. Des entreprises telles que Wells Fargo et Lockheed ont fini par admettre en avoir été la cible. Mais si n'est publiquement admis, certains éléments donnent à croire qu'il s'agit d'un phénomène désormais généralisé. Jusqu'à présent les entreprises ont en grande partie réussi à contrer ces attaques. Mais sont-elles vraiment bien préparées ? Cette question a suffisamment préoccupé le président des Etats-Unis, Barack Obama, pour qu'il signe à la mi-février un décret visant à obtenir une meilleure protection des infrastructures américaines.

Dans quelle mesure cela devrait-il nous inquiéter ? D'après nous, cette question ne devrait pas prendre trop d'ampleur. Le système est actuellement en phase d'adaptation. Il attire l'attention sur l'échec relatif des deux incidents présumés les plus connus : l'attaque sur l'Iran du service des renseignements américain (« je ne peux pas dire que cela ait été très impressionnant ») et celle sur le New York Times par la Chine (« elle n'a pas été bien loin »). Ceci est rassurant.

Le facteur d'inquiétude de M. Cornelissen : 2/10

3e (ex aequo) = La Chine

En troisième place ex aequo, on trouve la Chine en raison de questions tant sur le plan national qu'international. Au niveau national, l'incertitude perdure quant à l'économie et l'arrivée imminente d'une nouvelle génération de dirigeants. Au niveau international, le conflit avec le Japon concernant la question de la souveraineté des îles Senkaku/Diaoyu n'indique aucun signe d'apaisement.

À court terme, l'économie chinoise n'est pas une raison de s'inquiéter. D'un point de vue économique, le pays est en train de se rétablir. Mais ce rétablissement ne ressemblera pas aux reprises précédentes en raison de la tentative actuelle de rééquilibrage de l'économie.

À plus long terme, cette histoire pourrait bien devenir plus préoccupante. Nous ne pouvons pas être sûrs que tout ira bien à long terme. La Chine est confrontée à de nombreux problèmes structurels. Néanmoins, l'économie ne devrait pas, pour l'instant, être un problème majeur.

Qu'en est-il du conflit dans la mer de Chine orientale ? À tous égards, la démonstration de force relative à cette poignée d'îlots inhabitables est le différend le plus grave dans les relations sino-japonaises depuis la Seconde Guerre mondiale en termes de potentiel pour un conflit armé.

Nous ne prévoyons pas que la situation devienne incontrôlable. Selon nous, la Chine n'est, dans le stade actuel, pas en mesure de risquer un conflit avec le Japon et les USA. D'une part, les chinois sont trop faibles sur le plan militaire. Et d'autre part, une aggravation risquerait de faire perdre la face aux nouveaux dirigeants.

Et même si la Chine peut avoir une plus grande influence sur la scène mondiale, cela ne se traduit pas nécessairement par une politique étrangère belligérante. La Chine n'est pas sur une voie militariste et expansionniste et n'a pas été en

guerre depuis l'invasion du nord du Vietnam en 1979.

Toutefois, on reconnaît que la situation pourrait considérablement se dégrader à court terme. Cela pourrait bien donner naissance à un conflit armé limité, ce qui serait une très mauvaise nouvelle pour les marchés financiers. Globalement, le conflit relatif à la mer de Chine orientale ne reste qu'un conflit « normal ».

Le facteur d'inquiétude de M. Cornelissen : 3/10

3e (ex aequo) = La zone euro

Même si les responsables politiques semblent avoir mis suffisamment d'actions en œuvre pour éviter une nouvelle aggravation sérieuse de la crise de la dette dans la zone euro avant les élections fédérales allemandes du 22 septembre, il reste encore bien des difficultés à écartier dans la zone de la monnaie commune.

Les élections en Italie posent un problème. Le gouvernement espagnol est mis en cause dans un scandale de corruption. Il est possible que nous assistions à de nouvelles tensions liées à l'austérité au cours de la campagne électorale allemande.

Ce n'est pas tout. Chypre a besoin d'être sauvée. La récession s'aggrave au sein de l'union monétaire des 17 nations, les derniers chiffres révélant un repli du PIB plus important que prévu, de 0,6 % au dernier trimestre 2012. Et la persistance de la politique d'austérité pourrait encore faire empirer la situation.

En termes structurels, nous ne sommes pas encore tirés d'affaire. Il n'y a pas de solution définitive à long terme à la crise de la dette et les décisions les plus difficiles restent à prendre. Et la marche arrière dont l'union bancaire fait l'objet ne laisse rien présager de bon.

Il ajoute que l'Italie semble

potentiellement être le casse-tête le plus important - le pays a un potentiel de crise. On est moins inquiet quant à la situation en Espagne. Si M. Rajoy doit partir, il sera remplacé par un autre membre du parti au pouvoir. De nouvelles élections sont encore loin. Dans l'ensemble, on estime que la probabilité d'un impact négatif majeur est relativement faible. L'une des principales raisons à cela est la volonté d'intervention de la BCE par le biais du programme OMT (outright monetary transactions) non encore utilisé, qui est capable dans certaines circonstances d'acheter des obligations souveraines émises par des États membres de la zone euro. La zone euro pourrait bien faire l'objet de certaines tensions à court terme mais aucun éclatement ne devrait survenir. Une aggravation vraiment dévastatrice n'est pas prévue.

Le facteur d'inquiétude de M. Cornelissen : 3/10

2 Le Moyen-Orient

La région la plus problématique à court terme est le Moyen-Orient. Il s'agit en particulier de l'avancée inéluctable de l'Iran en direction du nucléaire et l'implacable détermination d'Israël à l'en empêcher. D'un point de vue stratégique, cela ne ferait pas une grande différence si l'Iran avait l'arme nucléaire. C'est toutefois un facteur potentiellement critique à court terme.

L'approche isolationniste d'Obama vis-à-vis de la scène internationale a à la fois du bon et du mauvais. Après les incursions désastreuses en Afghanistan et en Irak, aucune campagne militaire de grande envergure n'est à attendre sous son mandat. Et c'est tant mieux : ce serait une grave erreur stratégique que d'être impliqué dans une guerre avec l'Iran

Mais cette approche s'accompagne toutefois de conséquences malheureuses. On assiste à un vide de pouvoir au Moyen-Orient.

On remarque qu'il y a cependant de

bonnes nouvelles, dans le fait que le Premier ministre belliciste d'Israël, Benyamin Netanyahu, a été affaibli par les dernières élections. Et alors qu'il existe de multiples façons que la situation s'aggrave - que se passerait-il si Israël décidait d'éliminer le dirigeant iranien, ce qui serait par exemple un acte susceptible d'attirer des représailles contre des biens américains de la région - il y a un simple fait que l'on ne peut ignorer. L'Occident n'est pas prêt à envoyer des troupes sur le sol iranien.

La manière dont les États-Unis aborderont cette situation sera particulièrement déterminante. Et M. Cornelissen fait confiance à Obama. Obama est un adepte de la Realpolitik. Il garde la tête froide. C'est la raison pour laquelle on estime que la probabilité qu'un conflit éclate est inférieure à 50 %.

Le facteur d'inquiétude de M. Cornelissen : 4/10

1 « Global weirding »

Pourtant, ce n'est pas notre principale inquiétude de cette année. On est en effet plus inquiet en ce qui concerne l'impact immédiat du « global weirding » - un terme de plus en plus utilisé pour décrire des conditions climatiques mondiales de plus en plus imprévisibles.

Le terme de « weirding » implique qu'il n'est pas seulement question de réchauffement (warming). Les inondations, telles que celles qui ont récemment eu lieu en Australie, deviennent de plus en plus extrêmes. Les hivers sont de plus en plus rigoureux, comme l'ont montré récemment les températures basses record en Chine. Et les sécheresses sont elles aussi de plus en plus extrêmes : les dégâts généralisés sur les récoltes aux USA l'été dernier en sont la preuve.

Mais cela n'est-il pas qu'une considération à long terme ? Pas seulement. Des conditions climatiques extrêmes capables de détruire de vastes récoltes peuvent se traduire par une hausse rapide des prix des denrées alimentaires, entraînant ainsi des troubles sociaux. N'oublions pas que le Printemps arabe a été déclenché par une flambée des prix des denrées alimentaires et des matières premières agricoles.

Un nouvel été chaud dans l'hémisphère nord pourrait faire grimper les prix des matières premières agricoles. C'est la raison pour laquelle le « global weirding » - ou ses conséquences immédiates - est le principal risque géopolitique en 2013.

Le facteur d'inquiétude de M. Cornelissen : 5/10



Préambule pour exporter en Italie

Comment faire ses premiers pas dans le monde des affaires italiens ?

Voici quelques étapes clés et anecdotes à connaître pour se donner les moyens de réussir son développement en Italie.

Connaître son environnement avant de s'installer

L'Italie est parmi les pays les mieux classés dans le monde en termes de développement et de produit intérieur brut, aussi il reste l'un des plus importants marchés mondiaux.

Néanmoins, un visiteur étranger venant en Italie pour affaire peut-être surpris de trouver des attitudes très en avances côtoyant des méthodes à l'ancienne.

Réussir en affaires en Italie, comme pour y vivre ou plus simplement y passer ses vacances, réside dans l'art d'équilibrer ces deux côtés de la médaille et d'en tirer le meilleur parti.

La cause de cette situation actuelle dans la société italienne est le résultat de décennies de fort individualisme et d'une grande inefficacité du secteur public, notamment depuis l'abrogation de la République en 1947.

Cet individualisme est à l'origine des compétences qui ont permis la création du « Made in Italy » dans des secteurs comme la mode, l'Alimentation, le design et les arts. D'un autre côté, la présence massive du secteur public a créé un excès de bureaucratie qui rend toute nouvelle étape très compliquée et gourmande en ressources.

A contrario, il est très fréquent en Italie de trouver des petites/moyennes entreprises avec des produits hautement spécialisés, possédant une forte image de marque et une

reconnaissance internationale, mais ces sociétés sont encore familiales/patrimoniales, et peuvent manquer de capitaux propres pour évoluer vers la taille supérieure.

La situation géographique a aussi son importance, les différences entre le Nord et le Sud du pays ne permettant pas de consolider les expériences ou les investissements qui permettraient de créer des améliorations et des synergies sur le long terme.

Cette situation de la société se traduit dans le comportement des entreprises. Ainsi, vous pouvez trouver d'importantes opportunités et la volonté de s'associer avec des personnes étrangères, mais en même temps, il peut arriver exactement le contraire. Les Italiens préfèrent favoriser les liens familiaux et amicaux sur un système objectif d'évaluation. La confiance dans l'intervention publique et européenne dans les affaires n'est pas très élevée, souvent l'approche individuelle est considérée comme meilleure et plus rapide en comparaison.

La structuration du marché

Au cours des 30 dernières années, le système a été cristallisé autour de quelques grandes entreprises lentes et lourdes manquant de réactivité, à l'instar du secteur public.

En parallèle, un très grand nombre de petites et moyennes entreprises sont, elles, familiales, locales avec un fort ancrage régional. En Italie, on ne pense pas "panitalien", on pense régional tout au plus.

De plus, un système fiscal lourd a été imposé pour maintenir à flot le secteur public, qui lui est au bord de l'apoplexie. C'est pourquoi, dans la façon de travailler, on trouve beaucoup

"d'indépendants multicartes", qui sont en pratique des responsables commerciaux ou exports et qui, pour contourner la fiscalité, se sont mis à ce régime... Gagnant-Gagnant. Notez que les italiens, face à des problèmes, pensent toujours "solutions".

Une des clés des italiens, et ce sont des commerçants, ne l'oubliez pas, réside en leur grande capacité à l'export. Leur PIB à l'export est le deuxième de la zone Euro, et le premier en % (on parle de 65% à l'export).

L'une des clés, pour entrer en Italie, est aujourd'hui la maturité de la troisième génération des familles d'entrepreneurs qui veulent prendre du champs avec les entreprises fondées par leurs aïeux, ou les guerres de successions;

Et c'est là que réside la plus grande opportunité pour les entreprises étrangères de trouver des trésors cachés en Italie. Et Dieu sait qu'il y en a.

Aujourd'hui le marché italien est constitué à 90% de TPE et PME et à 10% de grandes entreprises. Les TPE-PME appartiennent souvent à des familles et sont spécialisées dans les secteurs innovants.

Quant aux grandes entreprises, il existe un fort besoin tant au niveau des rationalisations qu'au niveau des restructurations. Elles sont donc en demande d'accompagnement.

Des secteurs à fort potentiel

Le luxe, l'agroalimentaire, les biens de consommations "premium", les routes, les chemins de fer, les infrastructures IT, l'automobile, l'aéronautique et les banques se détachent des contraintes d'un système conservateur et les

possibilités seront nombreuses dans les années à venir.

Dans l'industrie manufacturière, les opportunités se situent dans l'introduction de technologies High Tech et de nouveaux brevets.

Dans les infrastructures, ayant construit leur excellence dans les années 30 avec les grands travaux, et notamment la construction des premières autoroutes d'Europe et des tunnels, des investissements/tickets dans ces sociétés permettraient de profiter de leur position géographique avantageuse vers l'Afrique du Nord et centrale et le Moyen Orient.

Quant au secteur de la construction, tout est à faire pour mettre les projets aux normes "verts".

Le comportement à tenir pour réussir

Pour saisir toutes ces opportunités business, vous devez garder un esprit ouvert et vous rappeler qu'une stratégie venant de l'étranger ne fonctionnera jamais correctement en Italie, aussi vous aurez besoin des conseils et de l'accompagnement de quelqu'un qui maîtrise les codes "italiens", la situation locale et pourra vous aider et à trouver le bon chemin et à sécuriser votre démarche sur le moyen/long-terme.

Dans un premier temps, il faudra favoriser les relations personnelles et l'empathie pour se rapprocher des gens (favoriser la relation humaine). La gentillesse et l'importance de la relation personnelle sont plus importantes dans le Sud que dans le Nord du pays, l'Italie centrale (Rome, Toscane) est un bon équilibre des deux. Un petit conseil, par contre, mieux vaut éviter d'aborder le sujet politique ou de prendre position sur

le sport (au contraire, demandez-leur comment va leur "squadra di calcio"... Ils sont tous "tifosi". Ou n'abordez pas le stéréotype de l'Italien... Ils n'apprécieront pas.

Avant le premier rendez-vous, sécuriser le premier meeting en étant certain de la présence des décisionnaires/personnes clés que vous devez rencontrer. De longs déjeuners et des dîners tardifs sont toujours considérés comme indispensables (obligatoires) à la conclusion d'un deal, aussi soyez prêts. Puis suite au rendez-vous, assurez vous du bon suivi. Ce sont des gens de l'affect, pas très rationnels et mal structurés pour les suivis, car les patrons sont des entrepreneurs qui sont aux fours et aux moulins... Leur dilettante ne doit pas être considérée comme de la non-volonté.

Ne vous attendez pas, n'espérez pas que quelque chose de prévu se fasse dans les temps. Plus vous descendez vers le Sud et plus la ponctualité et l'efficacité diminue. Ne soyez pas surpris si les rendez-vous ne sont pas respectés et les retards (au niveau des projets) augmentent.

Enfin, à savoir, il est bienvenu de parler l'italien car les Italiens ont une approche difficile avec les langues étrangères et il est important d'avoir des réunions en italien pour obtenir le moindre succès.

Pierre-Marie Relecom

Fondateur et PDG de Relecom&Partners

Marco Ambrogio

Correspondant Relecom&Partners en Italie



Que manque-t-il encore à l'Afrique ?

Lionel Zinsou, Président, PAI Partners est interviewé par ParisTech Review

La croissance vigoureuse des économies africaines a démenti les pronostics pessimistes portés il y a quelques décennies, quand le continent croulait sous le poids de la dette. D'où vient la croissance africaine, quelles sont ses particularités, que manque-t-il encore à l'Afrique pour faire la course avec les grands émergents ?

ParisTech Review. On parle souvent de l'Afrique au singulier. N'est-ce pas un abus de langage ?

Lionel Zinsou. Il serait évidemment absurde de réduire à un modèle unique les 54 pays du continent, dont les spécialisations économiques et les niveaux de développement sont très variés. Mais l'idée d'une unité africaine n'est pas dénuée de sens, et il faut savoir qu'il s'agit d'une revendication formulée par les Africains eux-mêmes. Cette revendication s'exprime sous plusieurs formes : reconnaissance dans les institutions internationales, représentation au G20 (le siège de l'Afrique du Sud est à cet égard très important), pression pour obtenir un statut de membre permanent au Conseil de sécurité des Nations unies... On peut noter aussi le rôle croissant joué par l'Union africaine. Addis-Abeba, où siège l'UA et où se trouve également la Commission économique pour l'Afrique de l'ONU, apparaît ainsi comme la capitale du continent.

Cette revendication d'unité répond à un mouvement d'intégration croissante au plan économique. Les pays africains échangent de plus en plus entre eux, et pas seulement des biens : les flux d'investissements directs étrangers à l'intérieur du continent sont également très dynamiques. Par exemple, les Sud-Africains investissent dans les télécoms, les mines d'or, l'agroalimentaire, et ils créent aussi des entreprises financières, notamment dans le private equity. Le Maroc investit dans la banque et les

transports. L'Égypte se tourne vers le Soudan et l'Afrique de l'Est. Ces flux financiers transfrontaliers traduisent l'émergence de puissances régionales, capables d'exporter des capitaux. On peut y voir aussi, bien sûr, un signe des différences de développement.

Ces différences de rythme traduisent-elles l'existence de différents régimes de croissance ? Plus largement, quels sont les facteurs qui expliquent le décollage économique du continent ?

Il y a effectivement des régimes de croissance variables selon les pays, ce qui renvoie à la complexité des causes de la croissance : pour expliquer le dynamisme actuel de l'Afrique, on peut identifier plusieurs variables, qui se combinent différemment selon les pays. Essayons d'y voir plus clair.

Ce qu'on met en avant, le plus souvent, c'est la hausse des prix relatifs des matières premières minérales et agricoles (produits alimentaires, coton). Il y a, c'est vrai, un trend de rareté sur un certain nombre de ces matières, dont les cours ont tendance à monter. Il faut savoir cependant que cette hausse est inégale : elle est faible sur le coton, un peu plus vigoureuse sur le café et le cacao, réelle mais volatile sur les hydrocarbures, et enfin elle est forte sur les terres rares et les métaux.

Mais ce qui me semble tout aussi important, c'est qu'en même temps on assiste à une baisse du prix des produits manufacturés, qui sont encore largement importés. C'est donc ce double mouvement qui est intéressant : par rapport à il y a dix ans, avec une quantité donnée de coton ou de diamant, on peut acheter aujourd'hui davantage de machines-outils, d'équipements agricoles, de matériel pour développer des infrastructures... Le continent dans son ensemble présente ainsi depuis plusieurs années un excédent commercial. Le double mouvement de hausse des cours pour les productions

locales et de baisse des prix pour les produits importés se traduit par un effet significatif en termes de pouvoir d'achat – ce qu'on appelle en économie les « termes de l'échange ».

La deuxième grande variable, c'est que depuis une quinzaine d'années, les flux financiers sont positifs. C'est plus sensible au Maroc et moins au Bénin, mais c'est un mouvement qui touche l'ensemble du continent et qui me semble fondamental. Des années 1960 aux années 1980, on assistait au contraire à des sorties de capitaux. Aujourd'hui, c'est l'inverse.

Pouvez-vous préciser la nature de ces mouvements de capitaux ?

Il y a tout d'abord le désendettement. Alors que de nombreux pays très endettés consacraient une part sensible de leurs revenus à payer des intérêts, le désendettement a permis de freiner ces sorties de capitaux.

Ce désendettement a pris deux formes. L'annulation de dette, tout d'abord : l'initiative PPTE (« pays pauvres très endettés »), qui a annulé une partie de la dette en échange du développement de services sociaux, a été à cet égard une révolution. C'est d'ailleurs une manière beaucoup plus judicieuse de gérer l'aide au développement : quand on travaille avec des aides directes pour soutenir des projets qu'il faut gérer dans le temps, un milliard versé représente environ 400 millions d'aide utilisée sur le terrain. Alors que si on annule la dette publique, un milliard égale un milliard.

Deuxième forme, le remboursement de crédits. Des pays comme l'Angola, l'Algérie, le Nigéria ont ainsi remboursé leurs dettes. En une décennie, et sans négliger bien sûr l'impact de la croissance du PIB africain, on est passé d'un endettement public moyen de 125% du PIB à 25% seulement. Se désendetter ainsi, c'est se donner la possibilité

de se ré-endetter, mais d'une façon plus judicieuse, à meilleur compte par exemple, ou sur des projets porteurs de croissance économique et non sur du fonctionnement.

Au désendettement s'ajoutent des entrées nettes de capitaux. Il y a par exemple les flux de financement par la diaspora, qui sont très importants. Au Maroc, cela représente 15% du PIB par exemple. Au Cap Vert, c'est plus de la moitié ! Si l'on considère les chiffres en valeur, ce sont le Nigéria et le Soudan qui en bénéficient le plus. En tout, la diaspora apporte de 50 à 60 milliards de dollars par an, un montant équivalent au total de l'aide publique au développement.

Il y a enfin les investissements directs étrangers. J'évoquais tout à l'heure ceux des pays africains dans d'autres pays africains, mais il y a bien sûr les flux provenant de l'extérieur du continent : l'Europe, l'Asie, l'Amérique... Les grands émergents sont venus réveiller la conscience du monde sur l'intérêt de l'Afrique. Les capitaux du Brésil sont partout en Angola et au Mozambique. La Chine s'est beaucoup concentrée sur les investissements des secteurs des ressources naturelles et les infrastructures. L'Inde a réalisé la plus grande transaction jamais conclue en Afrique : le rachat du réseau téléphonique africain du Koweïti Zain par Bharti. On pourrait citer d'autres exemples... Mais les grands investisseurs traditionnels se ré-intéressent : européens et américains. Il y a désormais émulation et accélération.

Le continent dans son ensemble présente ainsi, on le sait trop peu, une balance des paiements courants excédentaire, qui tient pour partie à l'excédent commercial, et pour partie à l'excédent des flux de capitaux.

Ce double excédent permet d'accumuler des réserves – l'Afrique suit ici clairement un chemin emprunté par la Chine. Savez-vous

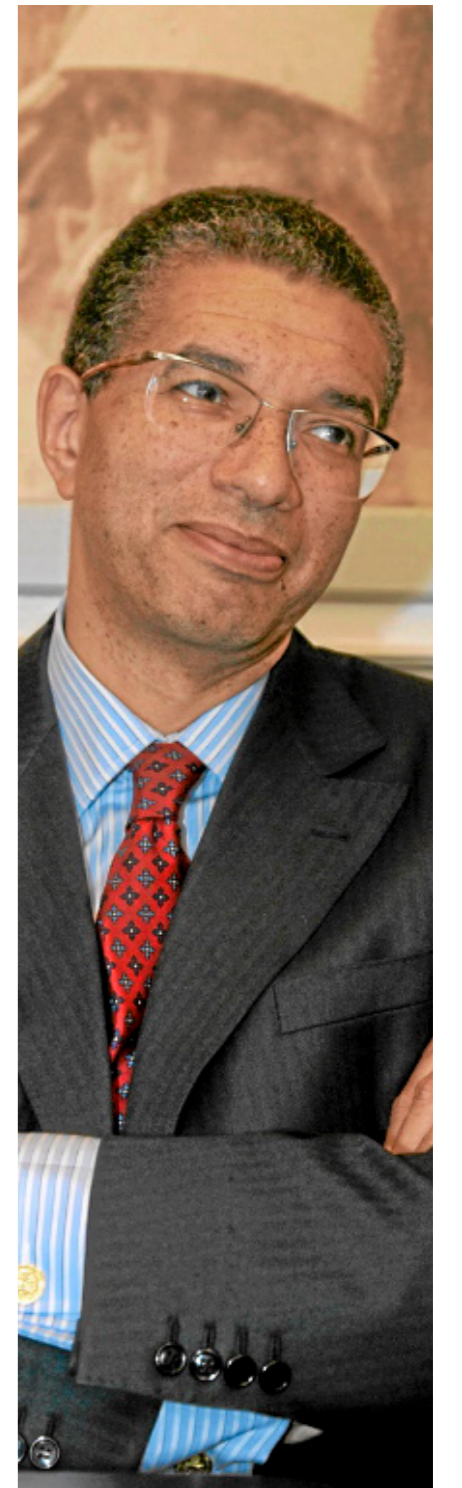
par exemple que les avoirs cumulés des Banques centrales africaines représentent 500 milliards de dollars, soit plus que l'Union européenne ? Ces avoirs, il est vrai, sont concentrés dans quelques institutions : la Banque centrale nigériane, celle de l'Algérie, celle de la Libye.

On voit bien comment ce contexte peut libérer la croissance économique, qui atteint 5% par an pour l'ensemble du continent. Mais, plus précisément, qu'est-ce qui nourrit cette croissance ?

L'essentiel de la croissance est permis par des gains de productivité dus à la technologie. Le mouvement de gain de pouvoir d'achat que j'évoquais tout à l'heure permet d'importer de la productivité, en incorporant de la technologie dans la production de biens et de services. C'est notamment le cas dans les télécoms mais aussi, dans la production agricole. Dans la production agricole, les gains de productivité se font parfois selon un multiple de un à 10. Au Bénin, par exemple, l'écart de productivité à l'hectare sur le coton est de 600 kg à 3 tonnes (avec une moyenne de 700). On mesure ce que représente l'apport de capitaux et l'intégration de la technologie. Si l'on prend la production marchande de lait, on peut passer avec les mêmes espèces animales de ½ litre par jour à 15 litres, soit un écart de un à 30. Il y a ainsi de 30 à 40 ans de croissance économique devant nous simplement par la croissance de la productivité agricole.

Le développement des services est également source de croissance. L'Afrique, ce n'est pas du manioc, du pétrole et des terres rares : c'est tout cela, mais aussi des transports, du commerce, du tourisme, des télécoms, etc. Et la contribution de la production agricole et minière au PIB est minoritaire.

Il faudrait citer aussi la bancarisation accélérée, qui permet de faire entrer



Que manque-t-il encore à l'Afrique ?

davantage d'activités dans l'économie formelle, mais aussi de développer le crédit et donc l'investissement.

Et la démographie ?

C'est devenu un facteur positif. L'équation de l'Afrique ressemble un peu, ici, à celle de la Chine d'il y a cinquante ans, avec certes un avenir démographique différent. L'Afrique est le seul continent à bénéficier aujourd'hui d'une réserve de travail, aussi considérable, le seul continent presque intégralement jeune.

Il faut toutefois noter une distinction : si la démographie contribue à dynamiser la croissance, il n'en reste pas moins que l'intégration des jeunes dans le marché du travail est souvent difficile. Cela tient à une raison très simple : la croissance africaine est très intensive en capital. L'eau, l'agriculture, l'énergie, les infrastructures sont les activités les plus intensives en capital, et ce sont précisément celles qui sont à l'ordre du jour. Si vous prenez l'amont agricole, par exemple, pour un dollar de chiffre d'affaire il faut investir deux dollars de capital. Si en revanche, vous considérez l'industrie de transformation agro-alimentaire, il faut investir un demi dollar pour 1 de chiffre d'affaires. L'industrie manufacturière a un coefficient de capital quatre fois moins élevé que le secteur primaire. Cette intensité en capital, alors que le continent compte peu de capital et de capitalistes, explique d'ailleurs que la croissance africaine soit de 5% et non de 7,5% comme en Inde ou en Chine, pays dont la croissance est plus intensive en travail.

Mais, comme vous nous le disiez, les capitaux existent.

Oui, mais encore faut-il les distribuer correctement, et sur ce point de gros progrès sont nécessaires. Les réserves des Banques centrales que j'évoquais tout à l'heure sont surtout constituées de bons du Trésor américain, et ce

n'est pas ainsi que l'on finance une économie...

Les pays africains souffrent aujourd'hui d'un système financier insuffisamment développé. Pour vous donner un chiffre : dans le monde, en moyenne, les actifs financiers des agents économiques (actions, obligations et passifs des banques) représentent environ quatre fois le PIB. En Afrique, c'est une fois le PIB. Cela vous donne une idée du chemin à faire : la construction d'un système financier approprié, qui permette de financer correctement l'économie, est un enjeu absolument fondamental.

Quels sont les pays qui pointent ? Y-a-t-il des « lions » africains comme il y a eu des « dragons » ou des « tigres » asiatiques ?

Il est un peu tôt pour voir qui va faire la course en tête, alors que les taux de croissance sont encore assez indifférenciés. Difficile aussi de dire si les tensions sociales vont casser les croissances-modèles : la Tunisie et l'Égypte n'ont pas été protégées de la « révolution arabe » par leur 7% de croissance. On voit cependant des progrès rapides dans l'Afrique anglophone et lusophone. Le rôle historique des dirigeants est aussi fortement discriminant. Le Maroc au Maghreb, le Ghana en Afrique de l'Ouest, Maurice dans l'Océan Indien, le Botswana en Afrique australe... creusent l'écart.

Quelles sont les quatre ou cinq plus grandes entreprises africaines ?

Comme partout au monde, ce sont les grandes compagnies pétrolières des grands États producteurs (Sonatrach en Algérie ou Sonangol en Angola) ou les groupes miniers (De Beers, OCP au Maroc). Mais, fait nouveau, il y a désormais deux groupes de télécom sud-africains (MTN et Vodacom) dans les dix premiers ; et même en grand distributeur (Shopsite) ; puis très vite des groupes de construction et d'alimentation. Les besoins et la

consommation de la nouvelle classe moyenne africaine, jeune, moderne et solvable... sont entrés dans les classements. Ils vont détrôner les exportations de matières premières. **Nous n'avons pas parlé de l'industrie. L'Afrique est tertiarisée, dites-vous. Mais qu'en est-il du secteur secondaire ?**

Là encore il faut distinguer. La Tunisie, le Maroc, l'Égypte, l'Afrique du Sud sont des pays industrialisés. L'Égypte, par exemple, exporte des engrais, des câbles, du textile, des composants électroniques, etc... Mais dans l'ensemble le continent est peu industrialisé. Cela traduit plusieurs problèmes.

Le premier, c'est que les marchés domestiques sont fragmentés. On a en Afrique 54 pays, et beaucoup de marchés sont minuscules. C'est pour cela que l'intégration régionale est essentielle, et c'est d'ailleurs l'une des raisons qui fait que l'Afrique de l'Est va un peu plus vite en ce moment : elle s'intègre plus vite et mieux que l'Afrique de l'Ouest.

Cette question de l'échelle est fondamentale, et on peut en faire la preuve par l'absurde, en quelque sorte, quand on considère les industries qui sont affranchies des questions d'échelle : l'agroalimentaire qui présente le moins de rendements croissants d'échelle se développe à toute vitesse. Les brasseries sont un bon exemple : la taille des marchés locaux est suffisante. Ils ont même permis des essors mondiaux. Si vous prenez South African Breweries (SAB-Miller), par exemple, ils sont n°2 en Chine, n°2 aux États-Unis et n°1 en Australie, bien placé ailleurs... À l'inverse, le textile par exemple dépend beaucoup de l'échelle, et il a souffert ces dernières années.

Deuxième facteur, la relative faiblesse de la demande interne solvable. Prenons l'exemple de l'automobile. Pour le moment, les ventes annuelles sur l'ensemble du

continent représentent deux millions de véhicules, un marché comparable à la France mais pour un milliard d'habitants, sur 30 millions de km². C'est en-dessous de la demande qui permet de développer une industrie (comme l'a fait récemment la Malaisie, par exemple). Mais on voit apparaître des signes de changement : l'usine Renault de Tanger est l'un des signes qui attestent l'émergence d'un secteur dont l'offre spécifique et bien adaptée au prix du pouvoir d'achat des consommateurs. Nous allons vers une offre nouvelle de biens de consommation et de services (en téléphonie par exemple), conçus spécialement pour la demande du continent et souvent par des investisseurs de pays émergents, et on passera vite de deux à quatre millions de véhicules par an.

Doit-on alors s'attendre à voir l'Afrique remplacer la Chine comme « atelier du monde » ?

Probablement pas, en tout cas pas tout de suite. Le jeu a changé : l'Afrique a longtemps fourni des matières premières à l'Europe, aujourd'hui elle a d'autres clients, à commencer par la Chine ou l'Inde ou la Corée... qui ont remplacé l'Europe dans le rôle de l'atelier du monde. A moyen terme l'Afrique deviendra son propre fournisseur et son propre client : elle produira d'abord pour elle-même.

Elle a déjà une croissance endogène : la crise qui frappe à nouveau, en 2012 et 2013, son principal partenaire commercial, l'Union européenne, n'a pas beaucoup d'impact négatif sur elle. On en revient alors, pour nourrir cette croissance domestique et endogène, aux capitaux : il est essentiel de mettre en place une structure d'offre. On progresse. Et là où les marchés de capitaux sont les plus efficaces, en Afrique du Sud, au Nigéria, au Maroc, au Ghana, la croissance est plus vigoureuse.

Pour résumer ce que je vous ai dit : l'amélioration des « termes de

l'échange » est un paramètre essentiel de la croissance et l'Afrique bénéficie en ce moment d'une position favorable de ses exportations. Mais, plus importants, il y a ce que les économistes appellent les « invisibles », qui sont les flux financiers. C'est de leur existence, et de leur efficacité que dépend la capacité des acteurs économiques à tirer parti de cette position favorable. Sans capitaux, sans marchés financiers, sans investissements, sans capitalistes, sans la génération, sans la génération des jeunes entrepreneurs, si caractéristiques de l'Afrique d'aujourd'hui la hausse des prix du pétrole ou de l'huile de palme, aurait simplement perpétué la rente, la corruption et la prédation.

Enfin, il y a le facteur travail : la démographie est une grande chance quand on peut la combiner aux gains de productivité, par la formation et le progrès technique. Pour faire croître le pouvoir d'achat il faut d'abord la productivité... On en revient donc à cette question centrale du financement, indispensable pour incorporer de la technologie et augmenter la productivité.

Dans les pays développés, la solvabilisation de la demande s'est aussi faite avec le développement de l'État-providence, qui a libéré les ménages d'un certain nombre de soucis et a contribué à l'essor de la consommation. N'est-ce pas aussi une voie possible pour l'Afrique ?

Assurément, et au-delà de la sécurité apportée par l'État-providence il y a la question de la redistribution, des transferts, qui permettent de dynamiser la consommation et de nourrir la croissance. Mais la question ne se pose ainsi que dans les pays africains les plus avancés, pour l'essentiel au Nord et au Sud du continent. Ailleurs on est dans une problématique bien différente : l'inefficacité des États. L'enjeu, ce n'est pas – pas encore – de développer l'État-providence, c'est d'abord de

construire l'État, un État capable de lever l'impôt : aujourd'hui, il y a encore peu d'impôt sur le revenu ou de TVA sur le continent. En fait de fiscalité moderne ce sont surtout des tarifs douaniers aux portes qui permettent les rentrées fiscales, ce qui freine l'économie. Les pays africains ne peuvent encore prélever en moyenne que 20% du PIB, contre 40% pour les pays développés. La première urgence pour eux est de construire un État. La question de la redistribution ne se posera que dans un deuxième temps.

BIO
Lionel Zinsou joined the Private Equity firm PAI Partners as member of the Executive Committee in July 2008. He became CEO in July 2009.
Prior to PAI, he has been since 1997 General Partner of Rothschild (1997-2008), the investment bank. He was Head of the global Consumer Products Group, and Head of Middle East and Africa.
Lionel Zinsou started his professional career as an associate professor of economics at Paris University (Paris XIII and Ecole Normale Supérieure) and a member of the Department of Industry Minister's Office, and the Prime Minister's Office. In 1986 and until 1997 he joined Danone where he held various positions as Financial Controller, Corporate Development Director and then CEO of the grocery division.
Lionel Zinsou graduated from Ecole Normale Supérieure, Sciences Po and La Sorbonne in history and economics.

Cet article a été initialement publié à l'adresse : <http://www.paristechreview.com/2013/03/20/croissance-afrique/>

Les services financiers en Ontario : les clés du succès

Par Stefan Mazareanu, Représentant de la province de l'Ontario en France



Le Canada, et en particulier la province de l'Ontario cœur économique du pays, est mondialement connu et reconnu pour son système bancaire et financier : solide, efficace, performant. La place financière de Toronto, 4ème plus riche centre urbain Nord-Américain, est ainsi aujourd'hui la 7ème place mondiale par capitalisation, mais elle se classe en tête pour la cotation des entreprises minières et pétrolières. Parmi les points forts de Toronto, mentionnons deux des principaux assureurs-vie mondiaux, trois banques dans le top 25 mondial et trois fonds de pensions dans le top 50 mondial¹.

Compte tenu de la population du pays (à savoir 35 millions d'habitants), la place financière de Toronto est donc une véritable forteresse économique, une vraie valeur ajoutée.

Mais comment expliquer ce succès mondial. Succès qui s'est confirmé et qui s'est (presque) révélé au monde entier lors de la crise financière de 2008.

Trois facteurs majeurs expliquent le poids et l'importance des services financiers dans l'économie de la province.

Une rampe de lancement pour un développement global, ou comment la stabilité en période de crise crée des opportunités pour le secteur des services financiers en Ontario

La solidité des banques canadiennes ont fait et font la une des journaux à l'occasion de la crise financière. Mais ceci n'est que la partie émergée de l'iceberg. Que se cache-t-il derrière ? Quels sont les facteurs de résilience qui ont contribué à la pérennité du système financier ? Alors que le débat reste ouvert, une chose est sûre : aucune banqueroute de banque canadienne. Ce constat contraste avec la situation de nombre de systèmes bancaires occidentaux.

En 2012, pour la cinquième année consécutive, le Forum Economique Mondial a classé les banques canadiennes comme les plus sûres du monde². Cette preuve de solidité à un moment délicat s'est révélé être un véritable tremplin pour une rapide

expansion globale. Depuis le début de la crise, Toronto a connu une forte croissance ; elle est aujourd'hui la 2ème place financière nord-américaine en nombre d'emplois³ et figure parmi le top 10 mondial des centres financiers⁴. Elle est par ailleurs le siège des six plus grandes banques de détail du Canada, dont trois se classent parmi le top 50 mondial⁵. Ainsi, ces dernières années, la banque d'investissement RBC Capital Markets, filiale de la Royal Bank of Canada (RBC), a largement accru son empreinte internationale. Bien sûr RBC n'est qu'un exemple, de nombreux autres existent...

Autre exemple. Dans la dernière décennie, la TD Bank a connu une forte croissance et transformation, avec une accélération ces cinq dernières années. En 2002, TD comptait 43 000 personnes, une capitalisation s'élevant à 19 milliards de dollars canadiens (soit 14,4 milliards d'euros) et 1 300 agences à travers le pays. En 2011, sa capitalisation se monte à 68 milliards de dollars canadiens (soit 51 milliards d'euros), elle compte 85 000 collaborateurs et 2 400 agences. Et les banques ne sont pas les seuls établissements à connaître de telle croissance. Parlons par exemple du Fond de Pension des Enseignants de l'Ontario. Depuis 2008, il a su diversifier son portefeuille pour réduire les risques et aujourd'hui 50% des 117 milliards de dollars canadiens (soit 88,5 milliards d'euros) investis le sont hors des frontières du Canada⁶.

La stabilité du secteur financier canadien a un impact majeur pour

l'Ontario. Elle a permis de renforcer sa croissance économique en diversifiant les investissements dans des secteurs innovants tels que les NTIC ou les Sciences de la vie, et donc de lutter efficacement contre la récession et ce rapidement.

Tirer des enseignements de la crise ou comment le risk management « à l'ontarienne » se diffuse mondialement

Le secteur financier canadien est ainsi sorti renforcé de la crise financière de 2008 et encore plus solide en comparaison à ses concurrents occidentaux. Mais la question lancinante qui se pose est : qu'en sera-t-il la fois prochaine ? Cette question a amené les législateurs et régulateurs, l'industrie de la finance, mais aussi les universitaires, à lancer une approche sans précédent afin d'approfondir notre compréhension de ce qu'implique et est la gestion du risque et de trouver des solutions innovantes pour contrer de futurs effondrements des marchés.

A l'occasion d'une intervention, Janet Ecker, Présidente de la Toronto Financial Services Alliance, avait déclaré que l'une des raisons qui expliquait le peu d'impact de la crise sur le secteur provenait des forts liens existants entre les régulateurs, les législateurs et l'industrie, et que bien sûr les récents événements n'ont fait que renforcer et intensifier ces liens.

Fruit du partenariat public-privé, la Toronto Financial Services Alliance (TFSA) a pour mission de promouvoir et développer Toronto comme une place mondiale majeure du monde

de la finance⁷. Ses membres sont des banques canadiennes, des fonds de pensions, des compagnies d'assurance, des sociétés d'investissements, mais aussi des universitaires et des représentants d'entreprises liées à la finance.

La crise a toutefois à nouveau bénéficié à l'Ontario et ses services financiers. En effet, elle a su mettre en exergue son expertise et pragmatisme dans la gestion des risques. Dès lors, nombre de professionnels du domaine se sont tournés vers l'Ontario pour en savoir plus et comprendre comment et pourquoi la crise financière n'avait pas déstabilisé l'industrie. Cet intérêt marqué est à l'origine de la création, sous les auspices de la TFSA, et fruit d'un nouveau partenariat public-privé, du Global Risk Institute in Financial Services (GRI).

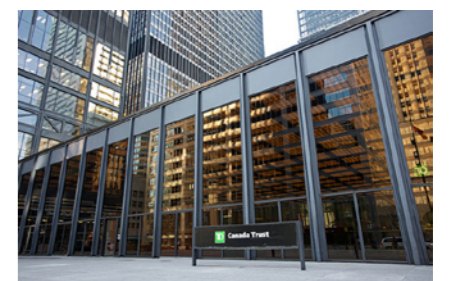
L'une des priorités du GRI est de mandater des recherches appliquées. Le mal de l'industrie (à savoir le ou les risques) est une « bête » poly-forme, polycéphale, qui ne peut être gérée (ou combattue) en silos. On nécessite pour ce faire une approche pluridisciplinaire se concentrant sur les nombreuses et délicates interdépendances du secteur de la finance mondiale. Le but étant de développer des théories pratiques qui bénéficieront à l'ensemble du secteur. Autre priorité de l'institut, créer et développer des opportunités de collaboration entre les différentes parties prenantes de l'industrie.

Rappelons que la crise financière a révélé la complexité et l'interconnexion des marchés et des systèmes ; nombre d'institutions et d'établissements, bénéficiant pourtant d'une



haute estime et confiance, ont largement sous-estimé leurs expositions directes ou indirectes aux risques ; les nouvelles technologies appliquées à la finance ont été à l'origine d'une forte volatilité des marchés (à travers l'utilisation du trading à haute-fréquence par exemple) ; la féroce concurrence mondiale et la conquête globale de parts de marché ont amené les institutions à plaider auprès des régulateurs et législateurs en faveur d'une harmonisation des règles.

Parmi les régulateurs du marché les plus en pointe, notons le Investment Industry Regulatory Organization of Canada (IIROC), qui a pour vocation la surveillance des activités financières au Canada. En 2010, l'IIROC a lancé une plateforme technologique unique « made in Canada » pour gérer le flux de données. Chaque ordre et message passe à travers le programme STEP (Surveillance Technology Enhancement Program).



1. TFSA Fact Sheet September 2012 http://www.tfsa.ca/news/fact_sheets.php
 2. World Economic Forum Global Competitiveness Report 2012-2013 p.131
 3. TFSA Talent Profile Chart Book p.3
 4. Z/Yen Group, London Global Financial Centres Index, Sept 2012
 5. BankersAlmanac. "Top Banks in the World by BankersAlmanac.com", bank rankings are compiled from balance sheet information included on BankersAlmanac.com available at 18th August 2011. <http://www.bankersalmanac.com/addcon/infobank/bank-rankings.aspx>.

6. Teacher's Pension Plan 2011 Investment Summary
 7. TFSA-related content reviewed and approved by Dianne Rychiewski, Marketing Director, TFSA, Oct 9, 2012

Les services financiers en Ontario : les clés du succès

Ils peuvent être contrôlés en temps réel pour s'assurer ainsi de la conformité aux règles du marché. Grâce à ce programme, le régulateur peut intervenir dès qu'une anomalie apparaît. Notons qu'au quotidien cela représente la surveillance de 180 à 200 millions de messages.

Compte tenu de l'extrême complexité et de la folle accélération des marchés mondiaux de la finance, le système financier canadien ne peut s'endormir sur les lauriers de son risk management. Il faut continuer à bâtir la meilleure gestion des risques possible.

Parier sur les talents, l'ingrédient secret de la réussite des établissements financiers de l'Ontario

Plus de 350 000 personnes travaillent dans les services financiers en Ontario. La caractéristique la plus marquante quant à cette population de financiers est sans aucun doute sa diversité. Toronto est reconnu pour être un centre mondial d'affaires, de recherches et d'enseignement supérieur de tout premier ordre. La ville attire donc des professionnels et des étudiants du monde entier.

Au-delà de la finance et du risk management, Toronto abonde d'experts dans différentes disciplines techniques (ingénierie, sciences) et cela se révèle être fort utile et efficace quand ceux-ci intègrent le monde de la finance. La qualité et le nombre de talents disponibles sont des facteurs clés de la croissance de la Toronto Stock Exchange (TSX). Fondée voici

160 ans, la Bourse de Toronto est aujourd'hui la 7ème place financière mondiale (en capitalisation) et un leader reconnu des marchés minier et pétrolier.

Le Canada est souvent reconnu comme un pays où la main d'œuvre est fortement éduquée et diplômée mais l'Ontario, et notamment son secteur financier, bénéficie d'une concentration exceptionnelle de talents. C'est cette disponibilité de talents qui est le facteur essentiel amenant à Toronto et sa région pléthore d'établissements financiers étrangers. Ainsi, près de 90% des banques étrangères opérant au Canada ont leur siège à Toronto, et 80% de la main d'œuvre du secteur est titulaire d'un diplôme⁸.

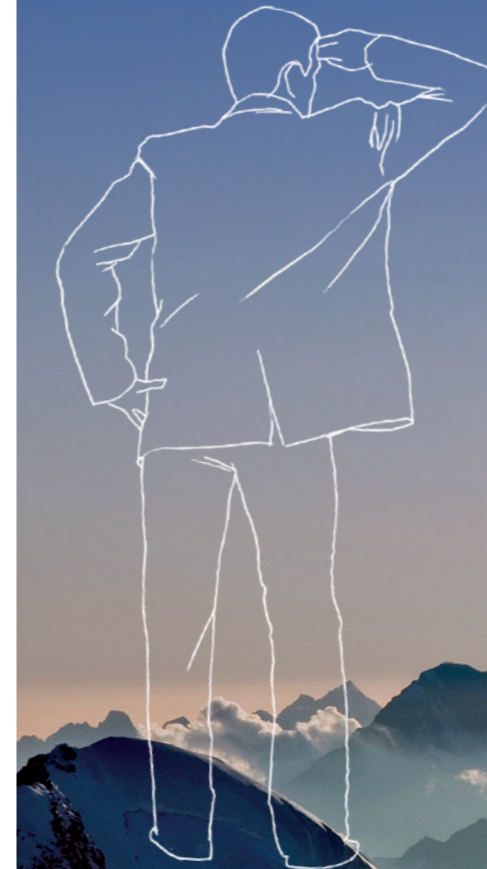
Il existe en Ontario de nombreux cursus « Finances ». La TFSA a souhaité reconnaître cette valeur ajoutée de l'enseignement de la finance en créant un Centre d'Excellence de l'Education à la Finance. Ce Centre est dès lors un point de contact et d'échanges entre le monde universitaire et le secteur. L'approche collaborative du Centre, visant au développement des talents, a d'ailleurs été signalée comme un modèle à suivre par le Forum Economique Mondial⁹.

Contrairement à ce qu'a connu le secteur dans d'autres régions du monde, les services financiers en Ontario ont observé une forte croissance des emplois pendant la période 2000 à 2010, soit +31% alors que les emplois du secteur aux USA progressaient à hauteur de 0,3%¹⁰.

Toronto est par ailleurs l'une des villes

les plus cosmopolites du monde : plus de 100 langues sont parlées à travers la ville. Pour des entreprises ayant une empreinte globale, il est d'autant plus aisé de trouver des talents susceptibles d'appréhender différentes cultures et de satisfaire aux exigences du monde des affaires à l'échelle internationale. C'est grâce à ce pool de talents que les entreprises du secteur financier de l'Ontario ont pu essaimer et réussir hors des frontières du Canada.

Article signé par Stefan Mazareanu, Représentant de la province de l'Ontario en France, ONTARIO MEDI



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 • 33 (0)1 42 68 85 60 • contact@invoke.fr

Partenaire du forum FY'13
Edition du 28 mai 2013

www.fy-13.com



⁸. Ministry of Finance Investor Relations Note "Ontario's Competitive Fundamentals and Sectoral Highlights" May 2011
⁹. TFSA media release Jan. 10, 2012 http://www.tfsa.ca/downloads/resources/MercerTFSArelease_finaljan10.pdf
¹⁰. Ministry of Finance Investor Relations Note "Ontario's Competitive Fundamentals and Sectoral Highlights" May 2011

Bientôt tous chypriotes !

Par Michel Santi, Economiste et Analyste Financier



Comment l'Union européenne a-t-elle pu tolérer en son sein – ou à son palier – des nations ayant favorisé de telles excroissances bancaires et financières ? Et pourquoi n'a-t-elle pas cherché à endiguer – quand il était encore temps – ce développement tentaculaire de leur « refuge » bancaire, qui devait réaliser tant de profits qu'il finit par devenir sans commune mesure par rapport à la taille de l'économie qui

l'abritait. Trop massif pour pouvoir être sauvé ou « too big to save »...

C'est ainsi que les dépôts bancaires dans les établissements financiers islandais culminèrent à 980% du P.I.B. de cette petite île, soit proportionnellement dix fois les encours bancaires aux Etats-Unis. Tandis que l'Irlande affichait un système bancaire gros comme 440% son P.I.B. et Chypre 800% ! L'Islande fut pourtant en mesure de s'en tirer plus honorablement que l'Irlande qui souffre toujours d'avoir imposé à ses citoyens l'absorption des pertes de son système bancaire. Ayant effectivement décrété le défaut de paiement envers ses déposants étrangers et sur ses comptes offshores, l'Islande put en outre bénéficier d'une monnaie flexible dont la chute devait achever de dévaloriser les dépôts de ses épargnants. C'est donc uniquement à la faveur d'une répression financière en bonne et due forme – couplée à un contrôle des capitaux temporaire – que l'Islande put se redresser. Sachant que les pertes sur les dépôts en Islande furent nettement plus substantielles que celles qui devraient être imposées aux comptes bancaires chypriotes, qui bénéficieront d'un traitement plus clément.

Pour autant, Chypre se retrouve aujourd'hui à la croisée des chemins, et face à un choix fondamental. Se tourner entièrement et définitivement vers l'Europe, ou continuer à entretenir un système bancaire abritant des fortunes plus que douteuses. Si ses excès bancaires du passé – et ses

quelques 20 milliards d'euros de fonds russes déposés chez elle – ont pu jusqu'à présent lui permettre de moins taxer ses citoyens et d'éviter d'investir dans une économie durable. Il devient à présent intolérable – après bientôt six ans de crises financières – qu'une nation laisse ainsi métastaser ses banques, sans être en mesure de les soutenir en cas de besoin, encore moins de corriger leurs abus. Mais ne stigmatisons pas seulement la petite Chypre. La masse sous gestion à Singapour n'atteint-elle pas 7.7 fois son P.I.B. ? Les seuls bilans de l'UBS et du Crédit Suisse ne se montent-ils pas à 3 fois le P.I.B. helvétique, dont les avoirs en banque sont de 6.8 fois le P.I.B. ?

Autant de statistiques qui achèvent de démontrer qu'il y a décidément quelque chose de pourri au royaume de l'architecture financière globale. La liberté absolue de circulation des capitaux, instaurée dans les années 1970, n'a-t-elle pas inauguré du même coup une ère de crises financières et de bulles spéculatives à répétition ? Les crises successives en Amérique latine et en Asie – qui constituèrent le prélude à la grande implosion des pays occidentaux démarrée en 2007 – ne sont-elles pas directement imputables à un abus de levier découlant de la libre circulation des capitaux. Tous deux rendus possibles du fait d'une réglementation bancaire et financière déficiente ? S'il va de soi aujourd'hui que le rétablissement – au moins d'une certaine forme – de contrôle des flux internationaux des capitaux ne serait efficace que s'il était adopté à l'échelle planétaire,

ou à tout le moins des pays du G 20 pour commencer. L'épisode chypriote confronte à une réalité qui devrait enfin permettre de poser les bonnes questions : la libéralisation intégrale de circulation des capitaux ne devrait-elle pas être amendée ?

Si la globalisation était – en théorie – porteuse d'espoirs et de prospérité pour certaines nations et régions de ce monde, elle s'est également révélée catastrophique pour les pays n'ayant pu ou su réguler un système bancaire dès lors devenu tentaculaire et incontrôlable, pour avoir réalisé des bénéfices à l'échelle mondiale. Idem pour la construction européenne : projet et idéal formidable sur le point de sombrer faute de centralisation, de régulateur bancaire commun et de fiscalité partagée. Déficiences congénitales ayant pour conséquence immédiate qu'un euro chypriote ne vaut pas un euro luxembourgeois, par manque de garantie commune sur les dépôts, laquelle ne saurait être consentie sans organisme commun de réglementation des banques. Comme chaque membre de l'Union dispose en réalité d'une monnaie qualitativement différente, en dépit d'un euro cosmétique ou synthétique qui ne trompe plus personne. Cette union monétaire européenne censée stabiliser le confort matériel promouvoir la concorde entre les peuples se transforme dès lors en fabrique de précarité.

Tout espoir, pourtant, ne semble pas perdu et, à cet égard, faire payer les déposants – donc les crédateurs – constitue un pas de géant et un effort

intellectuel notoire dans la bonne direction. S'il est foncièrement injuste et inacceptable de faire contribuer les petits épargnants. S'il est aberrant de mettre en place une telle taxe dans le seul but d'équilibrer des comptes publics afin de rentrer dans les clous d'une orthodoxie débile. Taxer la richesse – voire en prélever une certaine partie – représente pour les Etats une voie alternative qu'ils ne peuvent se permettre de négliger dans un contexte européen où la BCE refuse catégoriquement de faire appel à sa planche à billets. Dès la fin de l'année 2011, le très influent Boston Consulting Group avait prédit que près de 30% de la richesse mondiale serait progressivement absorbée par les Etats, eux-mêmes mis sous pression de résorber leurs déficits par les marchés financiers et par l'orthodoxie exigeant l'équilibre des comptes publics. Selon cet institut, c'est en effet pas moins de 21 trillions de dollars de dettes que nos pays occidentaux devraient éponger et, ce, en monopolisant 28.7% des richesses des classes aisées occidentales, lesquelles se montent à 74 trillions de dollars !

Tous les pays ne seront évidemment pas logés à la même enseigne.

Le Handelsblatt cite ainsi le cas de l'Italie où la richesse moyenne des privés est de 164'000 euros, par rapport à l'Autriche où elle est de 76'000, pour en déduire que – sur papier – ce pays ne souffre d'aucune crise de la dette. En effet, alors que les avoirs individuels italiens (toujours selon le BBG) atteignent

173% du P.I.B. de ce pays (contre 124% en Allemagne), ne serait-il pas tentant (et compréhensible) pour les autorités italiennes de prélever 15% de cette richesse afin de faire passer leur dette publique en-dessous du palier de 100% du P.I.B. ?

Dans un contexte où l'austérité et où le manque de compétitivité endémique plombent la majorité des pays européens. Alors qu'il est très délicat de restructurer les dettes du fait d'un secteur bancaire très fragile. Et comme il est impossible de convaincre l'Allemagne et la BCE de réduire davantage les taux réels, via les baisses de taux quantitatives. La seule et unique bouée de sauvetage à disposition des Etats, la seule piste leur permettant d'investir dans leur économie et d'augmenter leur masse monétaire afin de relancer les anticipations inflationnistes – donc de promouvoir la croissance – sera de confisquer, ou d'emprunter par la contrainte, les liquidités disponibles sur les comptes bancaires.

Quelle qu'en soit l'issue, le cas chypriote est à cet égard un signal sans équivoque de ce changement de paradigme.

www.gestionsuisse.com

Redémarrage des fusions & acquisitions en 2013

Par Ken Van Weyenberg, Investment Specialist chez Dexia Asset Management



de mieux qu'en 2011 (120 milliards de dollars). La principale raison de cette progression réside dans la forte augmentation du volume des opérations (près de 40 milliards de dollars) au 4^e trimestre, faisant de cette période le 4^e trimestre le plus vigoureux depuis 2007 (175,5 milliards de dollars) selon le bureau d'étude Dealogic. L'afflux massif de capitaux sur les marchés a largement soutenu les opérations de LBO ces derniers mois et a contribué à un démarrage de l'année 2013 sur les chapeaux de roue, grâce à quelques transactions gigantesques parmi lesquelles le LBO de Dell, troisième constructeur informatique mondial.

Conditions de marché encourageantes

Les opérations annoncées en janvier pourrait être un signe précurseur d'une bonne année pour les LBO. Quoi qu'il en soit, le marché devra tenir compte, durant les prochains mois, de plusieurs emprunts LBO qui arrivent à échéance et qui devront donc être refinancés. Selon un rapport de Linklaters et les chiffres de Dealogic, la valeur des LBO arrivant à maturité cette année avoisine les 100 milliards de dollars. En 2014, ce chiffre passera à pas moins de 140 milliards de dollars. En 2013, les principaux secteurs dans lesquels des LBO devront être refinancés sont la chimie, le transport et les soins de santé. Le refinancement des LBO ne se fera pas du jour au lendemain. Les conditions de crédit s'assouplissent peu à peu, mais elles demeurent encore relativement sévères.

L'annonce récente du rachat (LBO) du géant informatique Dell pourrait bien être le signe annonciateur d'un redémarrage des activités de fusions et acquisitions. Alors que les taux restent bas et les liquidités surabondantes sur le marché, la marge de manoeuvre pour des opérations de fusion d'envergure est plus que confortable.

Le leveraged buyout (LBO) désigne une opération de rachat d'entreprise financée en grande partie par un emprunt (sous la forme de crédit ou d'obligations). Il n'implique donc qu'une mobilisation minimum de capitaux propres. Le LBO fut très en vogue dans les années 1980, à l'époque du formidable boom de Wall Street, ainsi que durant la période

de la bulle technologique. En 2006 et 2007 aussi, alors que la bulle immobilière commençait à se former sous l'effet de crédits bon marché, les opérations de rachat d'entreprise par endettement ont connu un franc succès. En 2006, le secteur du capital-investissement (private equity) a racheté près de 700 entreprises américaines pour la bagatelle de 375 milliards de dollars, suivis d'une nouvelle vague de 302 milliards de dollars en 2007. Le nombre de LBO a ensuite dégringolé durant les années qui ont suivi la crise financière de 2008-2009.

Nette reprise des LBO au 4^e trimestre

En 2012, le volume des LBO est reparti à la hausse, pour atteindre près de 135 milliards de dollars, soit 12 %

Le refinancement peut toutefois être soutenu par un regain d'appétit pour le risque parmi les investisseurs, des taux historiquement bas qui stimulent la quête de rendement et les liquidités considérables injectées ces dernières années dans les marchés.

Accélération de la cadence des fusions et acquisitions

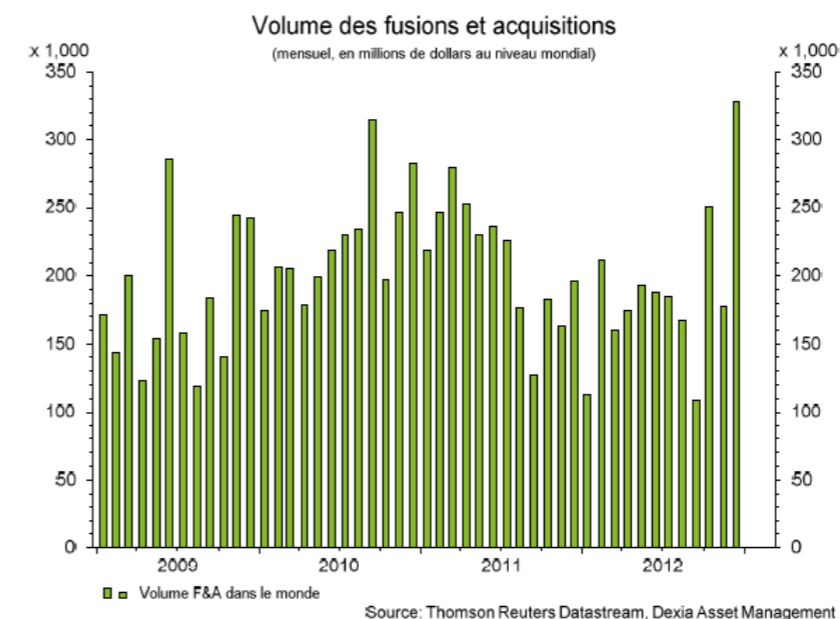
Ces conditions de marché favorables peuvent en outre contribuer à une augmentation des opérations de fusions et acquisitions. En tout état de cause, l'optimisme était déjà de mise au 4^e trimestre de l'année dernière, le niveau d'opérations de fusion ayant grimpé durant cette période à un niveau inédit depuis 4 ans (essentiellement grâce aux États-Unis). Durant les trois derniers mois de l'année passée, les entreprises ont annoncé des opérations pour un montant de 690 milliards de dollars. La tendance pourrait bien se confirmer en 2013 si l'on tient compte de la trésorerie colossale (plus de 3500 milliards de dollars) dont disposent les entreprises au niveau mondial et de l'assainissement radical de leur bilan ces dernières années.

des transactions réalisées depuis le début de l'année dépasse les 329 milliards de dollars (chiffres Dealogic dans De Tijd), ce qui représente une augmentation de plus de 20 %. Après l'annonce de l'opération menée sur Dell (24,4 milliards de dollars), d'autres transactions sont attendues comme le rachat de Virgin Media par Liberty Global (23,3 milliards de dollars) ou la fusion entre American Airlines et US Airlines, qui deviendrait ainsi la plus grosse compagnie aérienne au monde. La prise de participation de Warren Buffet dans Heinz pour la bagatelle de 23 milliards de dollars n'est pas non plus passée inaperçue.

Avis positif pour les opérations de fusion

Entre-temps, les conditions de marché s'améliorent fortement et Dexia Asset Management considère que les perspectives d'évolution du marché des fusions et acquisitions en 2013 sont favorables. L'année dernière a été décevante en raison d'un manque de confiance du marché lié à la crise de la dette en Europe. Le volume était très limité et les chances de réussite plutôt maigres. Les mesures prises par la Banque centrale européenne ont cependant renversé la tendance. Aujourd'hui, des entreprises internationales bien diversifiées offrant une grande visibilité sur leur cash-flow sont à nouveau sous les feux de la rampe.

Aux États-Unis, le climat favorable sur le plan des taux et la croissance économique moyenne stimulent un accroissement du nombre de fusions



Les premières statistiques pour 2013 sont en tout cas encourageantes: le volume

Redémarrage des fusions & acquisitions en 2013

et acquisitions entre entreprises américaines et ce dans tous les secteurs. Une fusion ou une acquisition est un excellent moyen d'augmenter la capacité de production ou de combler d'éventuelles lacunes dans le mix de produits. Aux États-Unis, l'on constate effectivement un besoin d'investissements complémentaires, avec un capacity utilisation rate (pourcentage de la capacité de production utilisée) de près de 80 %, le plus haut niveau depuis fin 2007. L'on peut en outre s'attendre à une augmentation de la capacité de rachat en dehors des États-Unis. Pas mal de sociétés européennes présentent des valorisations intéressantes et des entreprises de pays émergents offrent un accès direct au potentiel de croissance de la région. Enfin, profitant de devises plus fortes et d'une croissance économique plus élevée, de nombreuses entreprises des pays émergents ne manqueront pas de venir grossir les rangs des acteurs sur le marché des fusions, en quête de candidats à reprendre à des conditions bon marché en Europe et aux États-Unis.

Le principal risque pouvant enrayer la croissance des opérations de fusions et acquisitions est le manque de confiance. Cette confiance est essentiellement liée à la crise de la dette en Europe et dans une moindre mesure, à la problématique budgétaire aux États-Unis. Sauf défaillance de la confiance des investisseurs, les premiers mois de l'année s'annoncent en tout cas prometteurs.

Opportunités

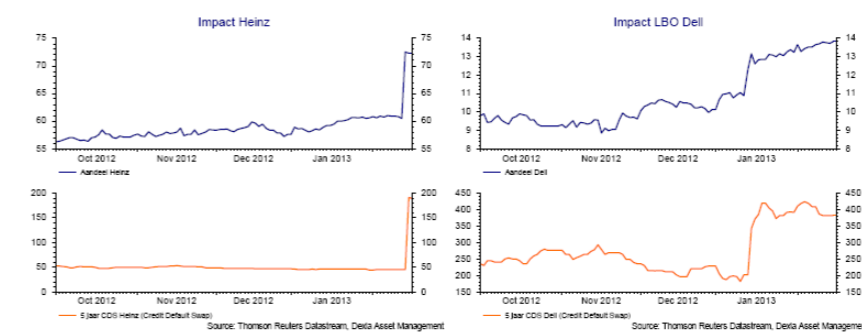
Les secteurs où l'on peut s'attendre à la plus forte augmentation des opérations de fusions sont ceux qui jouissent avant tout d'une trésorerie importante. L'on songe ici en particulier aux biens de consommation de base (alimentation et boissons, produits de soins personnels, etc.), aux entreprises pharmaceutiques, à l'énergie, et au secteur des télécoms.

Entreprise	Secteur	Proies possibles Repreneur possible	Argumentation
Tod's (Italie)	Produits de luxe	LVMH	<ul style="list-style-type: none"> - Forte croissance dans les pays émergents et aux États-Unis - Vaste réseau de magasins proposant des produits de marques renommées - Diego Della Valle détient 56 % des actions - Bernard Arnault (LVMH) détient 3,5 % des actions
Kloekner (Allemagne)	Matériaux (sidérurgiste)	Knauf Interfer	<ul style="list-style-type: none"> - Forte croissance du bénéfice grâce à des économies de coûts - Le CEO anticipe une reprise de la demande d'acier durant le second semestre 2013 et en 2014 - Valorisation attrayante - Interfer Holding GmbH (propriétaire du concurrent Knauf Interfer SE) a pris récemment une participation de près de 8 %
Nokia (Finlande)	Télécoms	Samsung, Apple, Google ou Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricant de téléphones mobiles en difficulté - Perspectives peu encourageantes pour les années à venir - Google, Apple, Microsoft et Samsung sont devenus des acteurs majeurs du marché - Google a racheté récemment Motorola pour 12,5 milliards de dollars - Valorisation attrayante, l'action a perdu 65 % de sa valeur depuis 2011

Impact des LBO pour l'investisseur en actions et en obligations Si les LBO sont généralement accueillis à bras ouverts sur les marchés des actions, il n'en va pas de même sur les marchés obligataires. L'actionnaire profite de la prime payée sur le prix réel de l'action, tandis que le détenteur d'une obligation subit l'impact négatif d'une forte augmentation du risque de crédit. Le LBO est associé à une importante augmentation du levage (endettement) et peut donc influencer la notation de crédit de l'entreprise rachetée. Après le rachat de Virgin Media par Liberty Global, la notation de crédit de Virgin Media a été

abaissée de trois crans. Aperçu des dernières transactions et de leur impact sur l'évolution du cours de l'action de l'entreprise rachetée et de l'impact sur le CDS (Credit Default Swap: plus le CSD augmente, plus le risque de crédit augmente) :

- Berkshire Hattaway prend une importante participation dans Heinz, pour pas moins de 23 milliards d'euros. Comme le montre le graphique ci-dessous, le cours de l'action Heinz a bondi alors que le risque de crédit sur base du CDS augmentait fortement (chiffres du 19 février 2013).



- Silver Lake et Michael Dell paient 24 milliards d'euros pour retirer Dell de la bourse. Comme le montre le graphique ci-dessous, le cours de l'action Dell a bondi alors que le risque de crédit sur base du CDS augmentait fortement (chiffres du 19 février 2013).

Reverse Factoring; nouveau mode de financement de l'économie ?

Par Fabien Jacquot dirigeant de Corporate LinX

L'expansion du Reverse Factoring s'explique par les indéniables bénéfices que le donneur d'ordres décide de faire partager à ses fournisseurs afin de renforcer leur Supply Chain commune. Cependant, ces programmes tendent à pallier aux diverses difficultés d'accès au crédit court terme des entreprises de diverses tailles. A ce titre, ne peut-on pas qualifier le Reverse Factoring de mode innovant de financement du crédit interentreprises en France ? Quelles sont les perspectives ?



Partie à 3

Rares sont les dispositifs dans lesquels toutes les parties en retirent une valeur tangible. C'est d'ailleurs bien la clé de voute du Reverse Factoring, avantages et bénéfices doivent être réciproques entre donneur d'ordres (D.O.) et fournisseurs ou sous-traitants.

Les établissements financiers associés se doivent naturellement de tirer leur épingle du jeu avec des avantages financiers, d'image, de processus, de renforcement de leur présence chez le client et le suivi de son activité, etc.

Une fois la règle de jeu instituée par le D.O., le Reverse Factoring institue un jeu dans lequel on peut jouer à 2 ou 3. La partie peut s'étendre selon le nombre de financiers impliqués.

Liquidités

Tentons donc d'évaluer comment le Reverse Factoring constitue une nouvelle source de liquidités pour les entreprises de diverses tailles et catégories.

Il est de notoriété publique que les TPE et PME éprouvent des difficultés à assurer leur besoin en fonds de roulement, notamment en essayant de recourir au crédit. Depuis 5 ans, les conditions de prêt, affacturage, découvert se sont durcies ce qui leur complique l'accès aux liquidités.

Parmi les 60 000 dépôts de bilan enregistrés l'an dernier, bon nombre s'explique par des difficultés liées à la disponibilité du crédit sous diverses formes. Les perturbations dans diverses Supply Chains se sont faites

sentir immédiatement, enclenchant une série d'événements sérieux dont ; retards d'approvisionnement, absence de livraison, et impact néfaste sur revenu clients du D.O.

Baisse d'activité conjuguée à retards de livraison concoctent une potion amère pour les donneurs d'ordres. Nombre d'entre eux se sont tournés vers leur Supply Chain pour identifier et remédier aux problèmes.

Avec souvent la précaution de ne pas impacter leur BFR, les donneurs d'ordres se tournent vers le Reverse Factoring.

Papier contre cash

Un dispositif du Reverse en libre d'adhésion, permet au fournisseur d'arbitrer ces dates d'encaissement. Sa souris devient plus docile que sa banque, car en cliquant, l'ingénieuse rapatrie des liquidités sous 24h. Et ce dans des conditions financières établies et compétitives. Il n'est nullement dans l'intérêt du D.O. d'utiliser le Reverse Factoring comme nœud coulant auprès de ses fournisseurs, au risque de se retrouver brutalement à la case départ ; la défaillance fournisseurs !

Le RF s'institue donc comme un outil d'aide à l'accès au crédit court terme des entreprises fournisseurs en permettant :

- Financement de 100% de ses créances du client concerné ;
- Simplicité d'adhésion annuelle sans contrepartie ;
- Utilisation libre sans pénalités ;
- Disponibilité sous 24h du cash ;
- Autres avantages liés à une gestion dématérialisée.

Sur ce dernier point, le DO met à disposition de ses fournisseurs un Portail Internet très complet permettant une gestion simple et dématérialisée avec ses fournisseurs. Là encore, tout le monde y gagne !

C'est d'ailleurs sous cet angle des informations ainsi que l'outil fourni par le D.O. que nous pouvons évoquer les avantages tirés par les grands fournisseurs. Certains doutent de l'adhésion au Reverse Factoring des grands fournisseurs, notamment ceux mieux notés que le D.O. Soulignons que le D.O. ne peut se permettre de discriminer ses fournisseurs par leur simple taille ou notation crédit. Le Reverse Factoring doit donc proposer des avantages pour tous les types de fournisseurs.

Dans le cas de gros/grands fournisseurs souvent stratégiques, observons les avantages d'adhérer au Reverse :

- Pilotage précis des encaissements grâce à l'information publiée sur le Portail ;
- Cession de créances sans recours dite déconsolidante (papier contre du cash) ;
- Disponibilité sous 24h du cash ;
- Facilité d'accès à la liquidité (cliquer pour du cash) avec formalités réduites et automatisées et ;
- adhésion - libre - annuelle ;
- Malgré la qualité de sa notation crédit, le grand fournisseur n'accroît pas ses engagements bancaires pour bénéficier d'un crédit court terme dans ce schéma.

Une chaîne d'intérêts communs et réciproques

L'appellation de Supply Chain illustre

parfaitement les liens de maillons forts et faibles pour le maintien d'une chaîne.

D'ailleurs la solidité de cette chaîne se mesure à l'endurance de ses plus faibles maillons. Cette solidarité entre maillons se traduit par un souci et une volonté accrues des D.O. d'assurer une intégrité de cette fragile structure. Le Reverse Factoring répond au souci de permettre un financement court terme aux fournisseurs quel que soit leur besoin ou leur raison d'utiliser ce robinet. Il s'agit bien d'un robinet à la main du fournisseur pour faire couler le crédit court terme selon la température de son besoin.

Rappelons, qu'un dispositif de Reverse Factoring permet au donneur d'ordres de protéger ses propres lignes de crédit utilisées dans le cadre de l'affacturage par le fournisseur. Le factor bancaire utilisera l'encours disponible pour financer le fournisseur, grignotant le disponible de financement du D.O. Ceci s'applique également à l'assurance-crédit disponible sur le risque D.O.

Le D.O. se met en position de mesurer le risque fournisseurs, comme il s'est déjà organisé pour le risque clients. Avec le Reverse Factoring, il propose en plus une palette d'avantages fournisseurs afin de diminuer le risque de défaillance en maintenant le libre arbitrage du fournisseur quant à l'utilisation des ressources disponibles.

C'est donc l'accès au crédit court terme que le D.O. résout au moins pour le chiffre d'affaires qu'il représente chez son fournisseur. Cette nouvelle ressource est à la fois innovante et sécurisante pour l'activité du D.O.

Dans le rapport annuel du D.O., ce dispositif devrait être décrit afin de démontrer aux investisseurs qu'un autre risque ; le risque fournisseurs sur la production, est couvert.

Substitution au circuit bancaire ?

Parlons de complémentarité. Les banques et leurs filiales crédit court terme sont soumises à des contraintes accrues en matière d'engagement, de concentration des risques. A ce titre, elles ne peuvent pas répondre à tous les besoins. Besoins en liquidités qui vont en s'accroissant et qui risquent de perdurer même lorsque la crise sera résolue. Cet accès au crédit court terme qui permet de payer les employés en fin de semaine, ou d'honorer des traites pour le matériel de production, etc, survivra la crise. Le monde financier sortira de la crise avec la démonstration tangible qu'il pourra faire sur la mesure de ses risques notamment dans les secteurs fragiles de l'économie.

Financement vertueux

Le Reverse Factoring s'impose comme un mode de financement vertueux. Il permet notamment un suivi précis des engagements entre les parties concernées. Le D.O. peut suivre les facilités d'accès au crédit fournies à ses fournisseurs dans le cadre de ses créances opérationnelles.

De plus, ce mode de financement s'appuie sur du papier bien réel ; les créances fournisseurs.

Fini les passages de parapheurs pour payer précipitamment un fournisseur en difficulté. La direction financière détient la clé et contrôle tous les engagements commerciaux dont les

Reverse Factoring; nouveau mode de financement de l'économie ?

avances fournisseurs. De plus, avec son propre programme de Reverse Factoring, le D.O. peut arbitrer sur la rentabilité de ses fonds propres utilisés en pré-paiement versus des placements court terme de ses liquidités à la performance faible ces temps-ci.

Le crédit fournisseurs, miroir logique du crédit clients

De nouvelles solutions doivent être trouvées par les D.O. la possibilité de fournir du financement aux fournisseurs est à rapprocher aux solutions de financement proposées aux clients. Quel grand industriel ou distributeur ne propose pas du crédit à ses clients entreprises ou particuliers ?

La culture du risque et donc de fournir des solutions fournisseurs se développe dans les entreprises qui ont déjà géré le financement clients. L'avantage dans le cas du Reverse Factoring réside dans le fait que le D.O. peut maintenir une flexibilité de l'utilisation de ses fonds propres et/ou d'utiliser les fonds propres de ses partenaires financiers. Dans les 2 cas, le D.O., tout en maintenant sa dette fournisseurs, peut en tirer des avantages financiers directs.

Et ensuite ?

Au même titre que le crédit clients, certains D.O. envisage la mise en place d'une captive financière. Ce département interne qui prête aux clients pourrait également étendre ses responsabilités vers l'accès au crédit court terme pour les fournisseurs. Les D.O. font déjà appel aux marchés financiers pour leurs besoins en financement ; il s'agit de le faire pour leurs fournisseurs, une ressource

stratégique pour l'entreprise. Les sources de financement pour du risque court terme existent et s'organisent pour répondre à cette opportunité. Les D.O. pourraient même financer réciproquement leurs propres dettes fournisseurs. Qui est mieux placé pour appréhender le risque ou la solvabilité fournisseurs que les donneurs d'ordres eux-mêmes ?

En résumé

Le crédit interentreprises est devenu complexe à financer par les circuits bancaires traditionnels. A leur décharge, le risque n'est pas simple à appréhender car les échanges se complexifient ainsi que les besoins en financement. La famille Bâle et sa nombreuse progéniture à venir n'ira pas dans le sens de la prise de risque... Au contraire, hormis ne financer que du risque AAA, le circuit bancaire devra vivre conjointement avec des solutions nées de la relation D.O. – fournisseurs. La relation, la connaissance, la confiance, le savoir-faire sont nichés dans cette relation que nul ne connaît mieux que ses protagonistes. Le financement interentreprises sera donc servi par une plus grande proximité des maillons de la chaîne ainsi que les donneurs d'ordres entre eux-mêmes ; le cœur de l'économie !

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

Ces améliorations sont atteintes grâce à la gestion dématérialisée et collaborative des transactions

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

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

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

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

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

Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !

 **Corporate LinX**
Dématérialisation et financement de la Supply Chain

Améliorez votre BFR,
réduisez vos coûts.

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

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

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

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

www.corporatelinx.com

email : contact@corporatelinx.com

Reconstruire la résilience des activités économiques à New York

Le président-directeur général de FM Global, Shivan S. Subramaniam, place la résilience au cœur du débat.



Après le passage de la tempête Sandy sur la ville et l'état de New York, comment se préparer aux futures catastrophes naturelles, quels moyens et quelles ressources utiliser pour y parvenir ?

Le gouverneur de l'Etat de New York a sollicité une aide fédérale de plus 30 milliards de dollars pour financer les dégâts causés par la tempête Sandy, l'une des catastrophes naturelles majeures de ces dernières années. Le maire de la ville de New York, Michael Bloomberg, a également fait appel à l'aide du Congrès américain après le passage de Sandy, qu'il décrit comme « une tempête dévastatrice, peut-être la pire que nous ayons jamais subie ». Les estimations actuelles font état de dégâts extrêmement lourds qui s'élèveraient à plus de 62 milliards de dollars, plaçant ainsi Sandy au second rang des catastrophes les plus coûteuses de l'histoire américaine, après l'ouragan Katrina.

C'est dans ce contexte que s'est ouvert un grand débat public autour de la mise en place d'un vaste programme visant à protéger les zones à risques de l'Etat et de la ville de New York.

D'un côté, les partisans du risque zéro prennent l'exemple de pays qui ont mis en place des systèmes de protection de grande envergure face aux catastrophes naturelles telles que les séismes, les inondations ou les tempêtes. Ils citent notamment les Pays-Bas qui, à la suite d'une série d'inondations dévastatrices dans

les années 50, ont investi dans un système de protection et de gestion des inondations drastique. Ce projet qui s'est étalé sur plus de 20 ans a permis d'installer des barrages au niveau des embouchures de rivières et bras de mer. D'autres pays ont mis au point des systèmes de protection tout aussi créatifs et coûteux. Tel est le cas, par exemple, du barrage de la Tamise situé juste en aval de Londres, qui a été construit pour empêcher que la ville ne soit inondée par la montée des eaux en cas de fortes marées ou de violents orages.

Dans le camp opposé, les politiques admettent que des changements sont nécessaires tout en s'interrogeant : avons-nous les capacités financières et la volonté publique d'opter pour des solutions aussi ambitieuses que coûteuses ? Comme l'a récemment souligné Michael Bloomberg, contrairement à Londres qui n'est traversée que par la Tamise, l'Etat de New York est bordé par un littoral qui s'étend sur de nombreux kilomètres.

Mais si les entreprises sont tenues de suivre ces débats avec attention, elles doivent avant tout engager des moyens et des ressources à long terme pour limiter l'impact des catastrophes majeures et assurer la continuité de leurs activités. S'interroger sur le niveau de prévention dont elles ont besoin et sur les systèmes de protection dans lesquels elles ont les moyens d'investir est un faux débat.

Les entreprises concernées devraient commencer par s'interroger sur

la nécessité de maintenir leurs installations dans des zones à risques en se demandant s'il existe une raison valable et sensée qui justifie l'implantation de leurs locaux en zone exposées. Y a-t-il une bonne raison de mettre mes bâtiments le long d'une rivière ou de la mer ? Les réponses à ces questions critiques sont vitales pour les entreprises et leurs dirigeants qui savent pertinemment qu'une police d'assurance, aussi performante soit-elle, n'est pas la solution miracle à tous les problèmes. En effet, que dire de tous ces édifices appartenant à des multinationales concentrés dans le sud de Manhattan, qui restent vides plus de 4 mois après le passage de la tempête Sandy ?

Ce débat sur la reconstruction de l'économie ne sera pertinent que si les entreprises qui ne peuvent pas déplacer leurs infrastructures se demandent comment renforcer leurs installations pour résister aux inondations. Ces entreprises doivent également envisager de redistribuer leur implantation pour éviter ou réduire les dégâts provoqués par une tempête dont la trajectoire est prévisible.

La tempête Sandy n'est pas un phénomène exceptionnel : neuf des dix ouragans les plus coûteux de l'histoire américaine ont frappé le pays au cours de la dernière décennie. Et l'immense métropole de New York située au cœur d'une zone inondable est particulièrement exposée : le niveau des eaux qui l'entourent ne cesse de grimper chaque année.

Il faut se rendre à l'évidence. Nous n'avons pas su regarder le danger en face et nous réagissons qu'une fois confrontés au désastre. Si nous continuons à sous-estimer la réalité, nous resterons dans le déni jusqu'à ce que la prochaine catastrophe naturelle se produise.

Nous avons foi en la capacité de résistance des Américains, dans leurs facultés à rebondir après une catastrophe. Mais nous pensons qu'être résilient c'est aussi choisir d'anticiper au mieux les événements à venir en s'appuyant sur les ressources les mieux adaptées.

On va tous gagner à investir sur le Big Data !

Par Charles Parat, Directeur Recherche et Innovation, Micropole

« Dois-je y aller ou pas ? », telle est la première interrogation qu'un client se pose en réfléchissant à ce que l'exploration de tous les zettaoctets de la toile mondiale pourrait bien apporter à son business... Mais que signifie « y aller » ? Se doter de compétences sur ces sujets, oui, mais à quel prix ? Construire un « Hadoop » à domicile, remplacer les bases existantes, changer les outils d'interrogation ainsi que les principes préexistants de Data Gouvernance, voire recruter un Data Scientist ? ... Peu importe le résultat ! En prenant le sujet à bras le corps, chacun se posera des questions essentielles qui auraient dues être soulevées depuis longtemps sur la manière de traiter les données. La pression du Big Data aura alors l'effet bénéfique de faire évoluer à la fois les zones de confort techniques, méthodologiques et stratégiques dans lesquelles la « Business Intelligence » stagne depuis vingt ans.

Le Big Data à l'assaut des zones de confort technique

Depuis deux décennies, les volumes déjà appréciables des datawarehouses et autres diverses bases historisées sous forme de Very Large Databases (VLDB), reposent sur des principes de stockage et d'analyse créés à la même époque, et qui n'ont que très peu évolué depuis. Innovant dans les années 80, le modèle relationnel de gestion des données « en lignes », pensé pour le transactionnel, est devenu dominant et a eu pour

conséquence de bloquer la diffusion des technologies émergentes.

En parallèle, le Big Data - qui existe depuis que le web existe - a été propulsé sur le devant de la scène par l'effort de normalisation initié en 2009 par la communauté Apache, lors de la création du projet Hadoop, qui représente en fait la synthèse des innovations technologiques créées par les plus grands acteurs de l'internet et du stockage massif de données depuis plus de dix ans.

Interrogeons-nous alors sur la raison pour laquelle, depuis quinze ans, ces innovations n'ont pas été utilement mises à l'épreuve afin de faire évoluer les pratiques décisionnelles ? Simplement parce que les grands fournisseurs de bases de données ont étouffé le marché sous une pensée unique, largement relayée par les analystes, avec pour objectif d'établir une stabilité du marché autour de leurs offres techniques. Un marché high-tech stable pendant 20 ans ? Qui n'en aurait pas profité ?

Alors comment se fait-il que nous puissions en parler librement aujourd'hui ? Parce qu'aujourd'hui les choses ont évolué ! Via des acquisitions et des développements, les éditeurs classiques des bases de données et d'outils d'interrogation se sont procurés des outils qui apportent enfin des réponses « officielles » à des problématiques devenues classiques. Tous ont commencé à évoluer vers les bases mémoires, en colonnes, en MPP (Massively Parallel Processing), des appliances, des techniques de Search et de « unstructured data mining », voire des distributions propres de Hadoop lui-même. Les solutions d'analyse, de statistiques

et de « présentation intelligente » ont ainsi convergé pour engendrer les nouveaux concepts de machine-learning et de data visualization.

Le Big Data et ces nouvelles technologies d'analyse ont donc eu pour effet de libérer l'IT de la pensée unique du stockage relationnel « généraliste ». Ce dernier reste par ailleurs très efficace pour les processus transactionnels, mais s'avère totalement dépassé pour le stockage ou la restitution de très gros volumes structurés et à plus forte raison pour les non-structurés.

Sans vouloir tout remplacer par effet de mode et sans vouloir voir en Hadoop l'unique solution aux problèmes très divers d'analyse et de stockage des données en entreprise, il est grand temps de repenser les architectures Business Intelligence actuelles et de tirer enfin parti de cette formidable palette des « possibles » révélée par l'effet Big Data.

Le Big Data secoue les zones de confort méthodologiques

La prise en compte des besoins, la conception et la production des environnements d'analyse des données ont été emprisonnées dans la logique de « datawarehousing ». Parue aux alentours de 1990, cette logique - par ailleurs éminemment pertinente - a détourné le principe de gouvernance des données communes autour d'un sujet (référentiel à usage métier), en constituant un véritable coffre-fort hors duquel la B.I. ne peut prétendre à exploiter d'autres sources. Il en résulte une incapacité de répondre aux impératifs de « time to business » réclamés par les utilisateurs opérationnels et imposés

par les utilisateurs stratégiques. La « gouvernance des données » invoquée par les DSI est par conséquent souvent devenue un frein à la performance analytique et décisionnelle de l'entreprise.

Deux conséquences négatives ont souvent été constatées : le contournement de l'IT par les utilisateurs « budgétairement autonomes », comme le sont souvent les sujets finance ou marketing, mais aussi la promotion auprès des directions métiers d'outil dits « agiles » pour pallier à ces déficiences de plateformes décisionnelles d'entreprise. Dans les deux cas, c'est un échec de la B.I. d'entreprise.

Autour du Datawarehouse, la gouvernance a été souvent définie et immédiatement figée, puis son respect est devenu une fin en soi, voire un véritable dogme. Il est clair que la gouvernance doit s'adapter aux contraintes du monde réel de l'entreprise. Une donnée qualifiée, utilisable dans des analyses métiers, mais non présente dans un datawarehouse, doit par conséquent obéir à des règles de gouvernance qui ne sont pas celles des données du DWH. Cet impératif de flexibilité se retrouve dans l'organisation « agile » en vogue aujourd'hui autour de la B.I. Or, l'agilité est surtout une affaire de culture et d'organisation, d'autant plus lorsqu'on envisage d'exploiter des données « Big Data ». Ces données nécessitent en effet avant toute mise en œuvre dans l'analyse d'être découvertes, qualifiées et que leur pertinence soit démontrée.

Très en vogue, le « DataLab » est présenté comme une organisation dotée de moyens en charge de



On va tous gagner à investir sur le Big Data !

découvrir, de qualifier et de synchroniser des données non encore validées, puis de produire les résultats attendus par les directions métiers sous forme de « proof of concepts », d'études ponctuelles ou de mise en pilote de chaînes d'analyse qu'il faudra ensuite valider par l'expérience métier.

Pourquoi cette souplesse envisagée alors sous forme de DataLab's pour le Big Data, ne servirait-elle pas de mode normal d'usage B.I. pour les nouvelles données dans l'entreprise ? Et pourquoi ne servirait-elle pas aussi aux analyses et restitutions, aujourd'hui « fabriquées » à risque par les utilisateurs finaux, alors qu'elles pourraient être utilisées sans effort et en toute sécurité grâce à un mode de conception et de validation garanti par des ressources qualifiées tant sur le plan technique que fonctionnel ?

Grâce à ces bénéfices sur le plan méthodologique, la réflexion autour du Big Data va donc aussi clairement permettre à la B.I d'entreprise de devenir vraiment agile.

Le Big Data fait évoluer les zones de confort stratégiques

Quels sont les domaines de l'information d'entreprise où le traitement de la donnée brute du Big Data laisse entrevoir des gains conséquents ? Ils sont nombreux ! Tels que la vision 360° et « omnicanale » du client ou du prospect, la surveillance de la concurrence, la mesure de la notoriété, l'anticipation des évolutions de marché, la prévention des risques, la prédiction de la performance économique des produits et des rentabilités,

l'évaluation des gains et risques de fusion-acquisition, la prise en compte des innovations technologiques, l'état et les évolutions des contraintes de conformité réglementaires, supranationales, jurisprudentielles, ...

Tous ces sujets intéressent l'entreprise à des niveaux éminemment tactiques et stratégiques. La recherche et le traitement des données correspondantes ne peuvent être laissés à l'initiative ou à la bonne volonté de techniciens IT, aussi excellents soient-ils.

De plus, ces données ne sont pas toutes éligibles à figurer dans un quelconque datawarehouse. Il faut donc mettre au point un nouveau modèle de gouvernance des données qui englobe tous les usages, du plus stratégique au plus opérationnel. La gouvernance des données limitée aux données élues pour figurer dans un datawarehouse est périmée depuis longtemps... Le Big Data permet d'ouvrir des chantiers de « Strategic Data Gouvernance » qui s'inscrivent dans la durée. Ces chantiers se déclinent d'un point de vue organisationnel par la mise en place d'instances permanentes composées d'utilisateurs, d'informaticiens et si possible de statisticiens réunis en un « Enterprise Strategic Data Council », sponsorisé au plus haut niveau et qui coordonne les autres instances plus opérationnelles, parmi lesquelles le comité de pilotage d'usages des données par domaines métiers, le comité de pilotage des plateformes techniques décisionnelles et référentielles, les DataLab's par typologie de besoins, les communautés d'utilisateurs B.I... Gageons que le Big Data va définitivement changer le

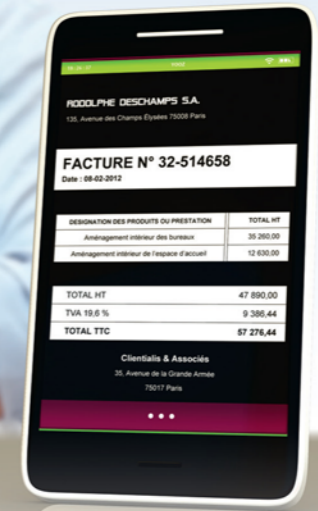
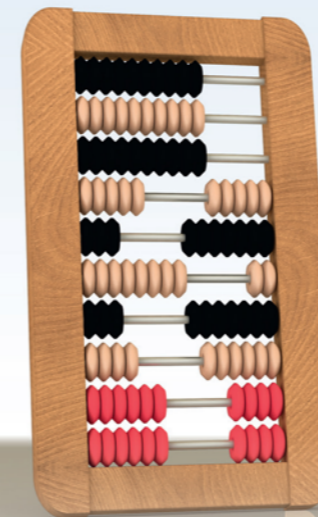
comportement responsable des entreprises vis-à-vis de leurs données en leur permettant de valoriser enfin leur capital immatériel et informationnel. Les bénéfices business ? Imaginez des organisations business-intelligentes et proactives... On va tous gagner à investir sur le Big Data !

À propos de Micropole
www.micropole.com

Micropole est une société de conseil et d'ingénierie, présente en Europe et en Asie, spécialisée dans les domaines de la Business Intelligence, de l'e-Business, de l'ERP et du CRM. Le groupe accompagne ses clients sur l'ensemble des phases d'un projet, du conseil à la réalisation complète de la solution ainsi que sur la formation. Leader dans son domaine en France, en Suisse et en Belgique, le groupe est également présent en Chine (Pékin, Shanghai et Hong Kong). Partenaire des principaux éditeurs de logiciels, Micropole regroupe plus de 1 300 collaborateurs et intervient auprès de 800 clients (dont 80% des groupes du CAC 40). Micropole possède le label « Entreprise innovante » attribué par Oséo Innovation. Le groupe est coté sur le marché Eurolist compartiment C d'Euronext Paris et est inscrit au segment Next Economy (Code ISIN : FR0000077570 - Code mnémo : MUN).

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.



Les pertes de données sont-elles inévitables à l'ère du numérique ?

Marc Delhaie, Président-Directeur Général d'Iron Mountain France

Sachant que 93 % des grands groupes et 76 % des petites entreprises reconnaissent avoir été victimes d'une faille de leur sécurité au cours des deux dernières années, vous auriez toutes les raisons de penser que les entreprises s'exposent inévitablement au risque de perdre des données. D'ailleurs, une étude d'Iron Mountain révèle² que plus de la moitié des entreprises européennes (53,3 %) s'attendent à perdre un jour des données ; c'est qu'elles ne sont tout simplement pas préparées à protéger leurs informations confidentielles.

Un tel manque de vigilance est inquiétant. Beaucoup préfèrent s'assurer contre le coût financier d'une violation ou un perte de données que de prendre des mesures pour se prémunir du risque. Or, il serait bien plus rentable et favorable pour la prospérité des entreprises sur le long terme qu'elles investissent pour combler les failles de leur programme de protection des données et empêcher que leurs informations tombent entre de mauvaises mains.

Les conséquences de la perte de contrôle sur ses données

La proposition de réforme de la législation relative à la protection des données de la Commission Européenne, présentée en janvier 2012, prévoyait des amendes pouvant atteindre 1 million d'euro ou 2 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise

en cas de violation de données. Un vote récent des législateurs de l'UE contre ces sanctions, proposant plutôt de confier la définition de l'importance d'une amende dans les mains des régulateurs nationaux, indique que la loi définitive est susceptible d'être moins sévère que prévu. Quelle que soit la taille finale des amendes qui seront infligées, nous remarquons que la menace de pénalités financières aussi lourdes n'a pas incité les entreprises à adopter des politiques de gouvernance appropriées pour protéger leurs informations sensibles des citoyens de l'UE.

Mais les conséquences financières ne sont pas les seules. La compromission de données peut être bien plus préjudiciable pour la réputation d'une marque et la confiance des clients. Avec la généralisation des médias sociaux autant à des fins personnelles que professionnelles, les réputations se défont plus vite et à plus grande échelle que jamais, au point qu'une violation de données aussi minime soit-elle, peut avoir de graves conséquences.

Satisfaire les attentes de protection des données

Avant qu'une entreprise puisse mettre en place des mesures de protection de ses informations, elle doit d'abord définir clairement les responsabilités et obligations vis-à-vis de ces données, où qu'elles soient stockées. La loi invoque la responsabilité des entreprises en cas

de perte de leurs données, même si les informations concernées sont stockées par un tiers. Il revient donc aux entreprises d'évaluer, de gérer et de limiter l'exposition au risque de leurs informations d'un bout à l'autre de la chaîne, dans le cadre d'un programme de responsabilité des informations d'entreprise (ou Corporate Information Responsibility, CIR).

La nouvelle proposition de législation de protection des données de l'UE implique de gros changements pour les entreprises. Selon le projet de réforme, les entreprises devraient notifier les autorités de réglementation sous 24 heures suivant une compromission. Ceci suppose d'avoir des processus efficaces et bien huilés d'identification et de reporting d'incident. La question de la surveillance de l'intégrité des données se pose également, surtout au vu de la multiplication des médias sociaux et des terminaux mobiles. Ce peut être un vrai casse-tête que de savoir où se trouvent les informations que possède l'entreprise, sur quels supports et dans quels formats physiques et électroniques.

La nouvelle législation de protection des données que souhaite adopter l'UE forcera les entreprises à prendre au sérieux le risque de perdre des données et à agir en ce sens. Son application promet de nombreuses évolutions positives pour le suivi et la prévention des risques encourus par l'information, mais cela ne se fera pas en un jour. En Allemagne, les

entreprises ont déjà pour obligation de désigner parmi leur personnel un(e) responsable de la protection des données et du maintien de la conformité avec la loi. Voilà un bon exemple à suivre pour les autres pays de l'UE.

Les violations de données ne devraient pas être considérées comme aussi inévitables. Les changements induits par la nouvelle législation de l'UE sont une formidable occasion pour les entreprises de faire le point sur les règles et processus en place et de s'interroger sur leur capacité à prévenir les pertes de données. C'est l'occasion de consolider leurs défenses, de limiter leur exposition aux risques pour l'information et de faire valoir une approche responsable de la protection des informations sensibles et leur engagement à prendre les mesures qui s'imposent pour protéger les données personnelles que leur confient les citoyens européens. Concernant les fuites d'information, il est temps pour les entreprises d'arrêter de passer la serpillière et de penser plutôt à bien fermer le robinet.

A propos d'Iron Mountain

Iron Mountain Incorporated (code NYSE : IRM) offre des services de gestion de l'information qui aident les entreprises à réduire les coûts, les risques et les défauts d'efficacité



liés à la gestion de leurs documents physiques et numériques.

Les solutions d'Iron Mountain permettent à ses clients de protéger et de mieux exploiter leurs informations indépendamment de leur format, de leur emplacement et de leur cycle de vie. Les entreprises peuvent ainsi optimiser leur activité tout en répondant aux impératifs de restauration, de conformité et de recherche. Fondée en 1951, Iron Mountain gère des milliards de documents (archives, fichiers électroniques, dossiers médicaux, emails, etc.) pour le compte d'organisations dans le monde entier.

Pour de plus amples informations, consultez le site www.ironmountain.fr.

¹ Information Security Breaches, étude de PwC, 2012.
² Etude réalisée par Opinion Matters pour le compte d'Iron Mountain, entre le 30/11/2012 et le 14/12/2012. Panel : 1 275 décideurs des services informatique, financier et juridique de moyennes à grandes entreprises (de 50 à 5000 employés) au Royaume-Uni, en France, en Hongrie, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

Sécurité informatique en 2013 : pas de recette miracle à l'horizon

Par Pierre Saut, Security Expert Team Leader, Trend Micro France



Que va nous réserver 2013 en matière de sécurité informatique ? Quelles seront les principales menaces et d'où proviendront-elles ? Comment y faire face ? Autant de questions qu'il est légitime de se poser en ce début d'année.

Les réponses à ces questions peuvent s'avérer précieuses pour les entreprises et organisations, ainsi à même de réorganiser leur ligne de défense pour contrer les nouvelles stratégies imaginées par les cybercriminels. Cependant, un problème persiste : il n'existe malheureusement pas une seule et unique stratégie permettant d'anticiper les menaces. En effet, l'ennemi est généralement agile, plein de ressources et capable de modifier ses tactiques et attaques en cas d'échec, et ce quasiment en temps réel.

En 2013, les entreprises devront opter pour une sécurité transversale. La sécurité dite « traditionnelle » reste d'actualité, car efficace et économique pour gérer les attaques clas-

siques. Mais de nouveaux outils de défense s'imposeront, face à des cybercriminels qui ciblent toujours plus efficacement leurs victimes. Ces outils feront certes l'objet d'investissements supplémentaires, mais ils seront essentiels pour combattre les nouvelles menaces insidieuses, notamment grâce à une veille sur les menaces, un monitoring sur le réseau et d'autres fonctionnalités évoluées.

Le Cloud est également un domaine à prendre en compte. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à migrer leurs données sensibles vers le Cloud public, c'est pourquoi il est essentiel d'identifier sur qui repose la responsabilité de la sécurisation de ces données. Dans les faits, les fournisseurs de Cloud se contentent de proposer un niveau minimum de protection ; les organisations doivent donc prendre conscience que les dispositifs de défense qu'elles vont déployer constitueront la dernière véritable barrière de protection, ce qui peut représenter une véritable opportunité pour les RSSI. Ces derniers disposent en effet de davantage d'autonomie pour déployer des outils tels que le chiffrement ou pour protéger toutes les machines virtuelles d'un serveur virtualisé à partir d'un agent actif à l'échelle de l'hyperviseur, garantissant ainsi une sécurité sans impact sur les performances.

Le BYOD et la consomérisation constituent également des tendances fortes qu'il convient d'examiner. Ce phénomène a en effet pris beaucoup d'ampleur au cours des deux dernières années, faisant l'objet de toutes les attentions de la part des directions informatiques. Cette tendance à la consomérisation est inévitable.

Elle apporte de réels avantages aux entreprises, tant en termes de coûts que de productivité, et il est urgent que les directions informatiques réfléchissent à la meilleure façon de gérer et sécuriser ce phénomène.

Aujourd'hui, les smartphones et les tablettes sont aussi puissants que les postes de travail classiques d'il y a seulement quelques années, et ils doivent bénéficier de nouvelles couches de protection. La première couche est constituée de fonctions de sécurité de base et compatibles avec différentes plateformes, comme le verrouillage et le nettoyage à distance des dispositifs mobiles. Viennent ensuite des fonctionnalités plus spécifiques à chaque plateforme : la réputation des applications et l'anti-phishing sont plus simples à mettre en œuvre sur Android, par exemple. Le monitoring du réseau interne est également essentiel au sein des environnements réseaux auxquels se connectent et se déconnectent les équipements sans fil.

Mais la menace la plus virulente provient d'activistes, de cybercriminels, de pirates agissant pour le compte de gouvernements, ou parfois de collaborateurs. Dans tous les cas, pour lutter contre ces menaces, une gestion des risques basée sur le bon sens constitue l'approche la plus pertinente. Il est essentiel d'identifier d'où proviennent les principales menaces et d'appliquer davantage de protection et de ressources pour les contrer. Il n'y aura pas de recette miracle en 2013, mais la bonne nouvelle est que les meilleures pratiques ne changeront pas radicalement au cours de l'année à venir.

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 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



axiomEPMTM
PERFORMANCE MANAGEMENT



Les applications et les bases de données sont des portes dérobées pour cambrioler l'entreprise en toute discrétion

Par Laurent Besset, Directeur Associé chez I-Tracing

Les données représentent un enjeu majeur pour les entreprises. Leur valeur les rend attrayantes aux yeux des pirates mais aussi des utilisateurs internes peu scrupuleux. Les différentes réglementations (Sarbanes-Oxley, PCI-DSS, CNIL...) obligent les firmes à mettre en place des dispositifs de protection et d'audit des données. La sécurité de l'information et le respect des bonnes pratiques s'avèrent d'autant plus indispensables que le système d'information s'ouvre et qu'Internet accroît les risques. La fuite de données a un impact sur tout l'écosystème de l'entreprise. Collaborateurs, clients, partenaires et fournisseurs se trouvent affectés. Un vol de données se traduit aussi par d'importantes pertes financières. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit contrôler les conditions d'utilisation de ses données et mettre en œuvre une protection adaptée à ses systèmes d'information et aux nouveaux usages en entreprise afin de se défendre au mieux contre le pillage, le vol et les comportements malveillants internes.

Facilement accessibles, les

applications web sont devenues les cibles favorites des cyber-voleurs qui les transforment en un point d'entrée pour accéder aux données sensibles. Les entreprises et les administrations, dont l'activité repose de plus en plus sur les technologies et les applications web, veulent protéger leur site internet contre les menaces environnantes, sans affecter les performances et la disponibilité des applications. Lutter contre une attaque par DDoS ou combattre une APT (Advance Persistent Threat, menace invisible mais permanente), commence par l'adoption des bonnes pratiques durant le développement et le cycle de vie des applications. C'est un élément capital de la maîtrise des risques.

Anticiper les failles applicatives

La sécurité applicative recouvre la sécurité des composantes transverses, c'est-à-dire du serveur web et du serveur d'applications qui permettent à l'application de fonctionner, mais recouvre aussi la sécurité des développements logiciels spécifiques, sans oublier les processus de création, de gestion des profils, les fonctions d'authentification, de gestion d'identités, etc.

Les serveurs possèdent leurs propres failles. Les pirates les exploitent pour prendre la main sur le système d'information. Mais le danger le plus grave peut provenir de failles directement ou indirectement liées aux négligences de sécurité dans le développement même de l'application. Un traitement dont les paramètres ne sont pas vérifiés produit obligatoirement des failles, permettant un passage aussi facile qu'une porte sans serrure. Par exemple, la légitimité des demandes de l'utilisateur doit être établie. Sinon, rien ne l'empêche d'outrepasser ses droits et d'accéder - directement ou non - à des données auxquelles il ne devrait pas accéder. Le Cross Site Scripting et tous les types d'injection (SQL, java script...) peuvent mettre en péril les données de l'entreprise. Les pirates savent très bien utiliser les failles d'injection pour dérober des données. C'est ce qu'il s'est passé, par exemple, lors de l'attaque du réseau PlayStation qui s'est terminée par un vol de données chez Sony. Les requêtes ont été directement envoyées à partir de l'application dans... la base de données ! Nombre d'applications web et d'applications sur mobile révèlent des vulnérabilités comme l'absence de contrôles ou la non-conformité avec la réglementation. La sécurité applicative est avant tout une affaire de bon sens. Le maillon faible reste une fois encore le facteur humain.

Détecter les comportements anormaux

Dans le monde web, la connexion au réseau n'est pas continue. Chaque page est transmise par une connexion séparée. Il est donc impossible que le serveur détecte si une séquence de requêtes provient du même client. Sur le plan applicatif, des éléments tiers comme les cookies sont utilisés dans les échanges entre le client et le serveur pour maintenir la session.

Tout utilisateur doit s'identifier. Et ce, afin d'éviter qu'un utilisateur « mal intentionné » accède à des données sensibles ou simplement... " plante "

le système. Une bonne sécurité des accès prévient les usurpations d'identité et les attaques DoS et DDoS de l'infrastructure. Mais il existe aussi des risques liés aux dénis de service applicatifs comme en témoigne l'exemple suivant. Une compagnie d'assurance fournissant des devis en ligne pourrait se retrouver " noyée " sous le nombre de demandes, si l'application ne tient pas compte des éventuels comportements dangereux. Recevoir 50 ou 100 demandes de devis à la minute est tout à fait anormal ! Cette avalanche de requêtes ne peut provenir que de robots ! L'application doit reconnaître et bloquer les demandes de scanners et d'automates. En bref, une application doit prévoir tout ce qu'il faut autoriser et tout ce qu'il faut interdire ! En d'autres termes, lors de la conception de l'application, on doit projeter et anticiper les situations et les comportements anormaux qui pourraient se présenter et incorporer les outils pour les contrer.

Comment remédier aux failles ?

S'il s'agit de failles du serveur web ou du serveur d'applications, il est notamment indispensable d'exécuter chaque mise à jour. Les éditeurs fournissent des correctifs, quelques jours après la découverte d'une faille. Pour les failles applicatives, il convient de sensibiliser et former les développeurs afin qu'ils prennent toutes les précautions sécuritaires. Ils devront tenir compte des éventuels abus et des comportements anormaux possibles lorsqu'ils concevront l'application afin d'éviter les dénis de service applicatifs. Il est essentiel de mettre en place un cycle de développement sécurisé, d'auditer et tester le code puis de vérifier le fonctionnement de l'application.

Par ailleurs, une nouvelle génération de pare-feu, les Waf (Web Application Firewall) compensent les failles applicatives en bloquant les requêtes dangereuses des attaquants qui exploitent les vulnérabilités des applications pour voler des données par déni de service.

Ils sont complétés par des fonctions de type DAM (Database Activity Monitoring) de plus en plus nécessaires pour le monitoring et la sécurisation des bases de données.

Éliminer les attaques automatisées

Pour éviter les demandes piégées, des composants complémentaires s'intègrent et s'ajoutent aux firewalls, garantissant que la requête n'est pas

exécutée par un robot depuis un poste piraté, mais émane d'un internaute. Imaginons qu'un pirate cherche à pénétrer dans une banque via une application. Sans mot de passe qui lui permettrait de s'identifier, il va exploiter une faille applicative pour accéder aux données. Il essaie - c'est ce qu'on appelle une APT (Advanced Persistent Threat) - à partir du poste de Monsieur X et à son insu, d'atteindre l'application. Parce que le poste de Monsieur X est compromis par un virus ou un backdoor, il accède directement à l'application en récupérant les éléments voulus. Pour éviter cette situation, l'intégration de composants complémentaires comme Captcha s'il s'agit, par exemple, d'un formulaire à remplir, est nécessaire dans l'application. Ces composants permettent d'assurer que les demandes faites à partir du poste de Monsieur X proviennent bien d'une personne, en l'occurrence de Monsieur X.

Réputation des adresses IP

La localisation des adresses IP source est possible. Une cartographie existe. Prenons l'exemple d'une billetterie qui reçoit des demandes de réservation pour un concert qui a lieu le soir même à Paris. Plusieurs demandes de réservation émanent du Japon. De toute évidence, ces requêtes paraissent suspectes ! Comment se rendre aussi rapidement d'un pays à l'autre ?

Les adresses IP des postes zombies sont connues. A l'origine de spams, de phishing..., elles sont répertoriées. Grâce à la gestion dynamique des adresses IP, les demandes émanant de pays à risques peuvent être éliminées. Il suffit de le prévoir lors de la conception de l'application.

Protection des données des bases de données

La sécurité de la base de données commence par une réflexion sur les usages, les utilisateurs et la manière dont s'effectuent les accès. Les bases de données sont souvent critiques pour l'entreprise. L'ouverture du système d'information accroît les risques. Respecter les bonnes pratiques s'avère indispensable. Suivre les patches évite que les failles du serveur de bases de données soient exploitées par un cybercriminel qui cherche à prendre la main sur le système.

La sécurité des données de la base de données repose sur la sécurité du serveur de bases de données (Oracle,

Les applications et les bases de données sont des portes dérobées pour cambrioler l'entreprise en toute discrétion

SQL Server...). Les données sensibles, les informations financières, les fichiers des ressources humaines et les données personnelles des clients se trouvent dans les bases de données de l'entreprise. Il faut donc s'assurer de la légitimité des requêtes et des accès des applications pour éviter qu'une attaque cible l'entreprise, affectant son activité, la déstabilisant, dégradant son image et mettant en cause la responsabilité de son dirigeant. La valeur des données contenues dans la base de données la transforme en une proie évidente. D'où l'importance, encore une fois de la sécurité applicative. Cependant, des applications différentes accèdent à un même serveur de base de données. Au niveau du serveur d'applications, l'accès aux données de la base est global.

Outre la protection contre les attaques, la sécurité de la base de données inclut la traçabilité, l'intégrité et la confidentialité des données. Chiffrer les données sensibles est impératif. Or celles-ci apparaissent souvent en clair dans la base de données ; ce qui représente un risque important car toute personne qui accède à la base de données, peut les lire ! Afin d'éviter tout accès illicite de l'administrateur (qui possède un compte à privilèges lui donnant un droit d'accès à toutes les données de la base de données), il existe plusieurs solutions comme les firewalls de base de données et les audits de traçabilité des comptes à privilèges. Le firewalling de la base de données - global ou spécifique - s'applique à l'ensemble des accès des administrateurs qui sont tracés et loggés. La vérification des requêtes est alors effectuée.

Détecter les données sensibles de la base de données

Certaines solutions permettent d'inventorier les données sensibles. Leur emplacement et leur type (n° SS, n° carte bancaire...) sont repérés en scannant la base de données. Une des règles fondamentales de sécurité exige de n'utiliser aucune donnée réelle de production lors du développement, de la validation ou de l'homologation. Les données employées doivent être anonymes ou totalement imaginées. L'observation de cette consigne élimine le risque

d'utiliser des données personnelles.

En résumé, la sécurité doit être conçue pour l'ensemble des éléments du système d'information. Une base de données fait partie d'un projet global. Elle doit être protégée. Mais, si l'outil utilisé pour s'y connecter est vulnérable, il ouvre la porte du système d'information. La sécurité de la base de données repose d'abord sur celle du serveur de base de données. Mais, il faut aussi prévoir une sécurité applicative, regroupant la sécurité de toutes les composantes qui permettent à l'application de fonctionner, c'est-à-dire la sécurité du serveur web, des serveurs d'applications et des développements spécifiques. Par ailleurs, les serveurs peuvent avoir leurs propres failles. Certains se sont illustrés de manière célèbre. Un exploit lié à une faille du serveur web peut potentiellement permettre de prendre la main sur le serveur.

La solution retenue devra évaluer les risques inhérents à l'utilisation des données, vérifier leur conformité et permettre la mise en place d'une politique de sécurité appropriée.

Laurent Besset est ingénieur, diplômé de l'Institut National de Télécommunications. Après plusieurs expériences chez Siticom IS, Groupe Siticom et Dreamsoft, Groupe Solucom, en 2007, il rejoint I-TRACING, première société française dédiée à la traçabilité et à la sécurité de l'information. Laurent est aujourd'hui Directeur Senior Associé chez I-TRACING.

A propos d'I-Tracing

Entreprise de services à hautes valeurs ajoutées, I-Tracing est dédiée à la traçabilité de l'information, la gestion des preuves et la sécurité des systèmes d'information, enjeux majeurs du XXI^e siècle.

Fondée en 2005, cette société de conseil et d'ingénierie est installée à Puteaux. Composée aujourd'hui de plus de 40 ingénieurs et consultants, I-Tracing propose une gamme complète de prestations : conseil, audit, formation, ingénierie et infogérance (managed services) pour des solutions de sécurité, de

traçabilité, de gestion des preuves et de gouvernance SSI (log management, SIEM et conformité ISO27001, PCI DSS, CNIL, conformité Bâle 2, ARJEL, ...).

I-TRACING intervient sur différentes déclinaisons de la traçabilité de l'information (fraude, sécurité du S.I., mise en conformité légale, suivi et optimisation de la production et de l'exploitation, gouvernance SI, QoS et suivi de performances applicatives...) auprès de grandes entités françaises et internationales telles que Carrefour, Groupama, Groupe Crédit Agricole, La Poste, Chambre des Notaires de Paris, Bouygues, RATP, SFR, Vodafone, PMU, Aéroports de Paris, Orange, Macif, Allianz, Total, Société Générale, Sanofi, Crédit Agricole, Systra, etc.

www.i-tracing.com

La dématérialisation : une opportunité d'innovation pour les organisations

Par François Bonnet – Responsable Marketing Produit chez W4

Tout d'abord, la dématérialisation n'est pas qu'une affaire de document et de flux d'information entrant ou sortant : les processus métier (ou d'entreprise) sont de formidables vecteurs de dématérialisation dès lors que l'on souhaite les automatiser (quand ils sont pertinents). Alors, les bénéfices de la dématérialisation sur plusieurs axes sont décuplés, et pas seulement économiques : c'est l'opportunité d'offrir à ses clients de nouveaux services et de créer des différenciateurs business.

Aujourd'hui la technologie répond présent : de la simple lecture automatique des courriers aux processus sophistiqués dématérialisés, tout est mûr pour satisfaire les besoins. D'ailleurs les initiatives de dématérialisation abondent dans les entreprises, où chaque métier, service, division ou établissement met en œuvre ses solutions, qui peuvent se révéler malheureusement hétéroclites, divergentes et évidemment incompatibles entre elles.

Mais la situation est loin d'être désespérée : ces informations, bien que sous-exploitées, représentent une véritable opportunité pour les entreprises qui veulent aller de l'avant : sans parler de « Big Data », il est possible de tirer profit de cette manne en imaginant des applications transverses qui vont faire le lien, et finalement « matérialiser » des processus métier innovants et améliorant la qualité du

service rendu, que ce soit vers ses clients ou les usagers d'une administration, en direction des fournisseurs et des différents partenaires et in fine, des personnels qui soutiennent au jour le jour la valeur ajoutée à leur organisation.

D'une manière pragmatique, il n'est pas envisageable de tout remettre à plat pour repenser la solution universelle : même si, dans un premier temps, elle pourrait répondre à tous les besoins, il y a fort à parier qu'elle devienne fermée ou obsolète trop rapidement. Il vaut mieux veiller à l'ouverture et l'évolutivité des solutions déjà en place.

En effet, la question n'est plus de savoir s'il faut acheter des packages ou faire du développement spécifique : il faut les deux. Pourquoi ? Parce qu'il faut garder une capacité d'innovation en exploitant les informations disponibles dans l'entreprise, en ouvrant par exemple de nouveaux services accessibles aux terminaux mobiles maintenant fortement déployés chez les individus et les professionnels, en surfant sur la vague du BYOD.

Finalement, la dématérialisation doit être repensée comme un complément de l'existant pour améliorer le cycle de vie des systèmes logiciels : là où un ERP a besoin de longs trimestres pour être déployé, les métiers attendent aussi de pouvoir créer des applications et des processus métier en quelques mois pour répondre aux impératifs business.

Dans cette perspective, la dématérialisation sera source de profitabilité et de performance pour les entreprises.



Stimuler la croissance des entreprises grâce au big data

Par Hervé Renault, Directeur Senior Avant-vente VMware, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique.

Tout au long de l'année 2012, le big data a été à deux doigts de devenir un terme aussi galvaudé et imprécis que ne l'a été « le cloud » en 2011. Cependant, si l'on fait abstraction du buzz marketing, on constate que le big data prend de plus en plus l'allure d'opportunité pour les entreprises afin de stimuler leur croissance et favoriser leur rentabilité.

C'est d'ailleurs l'idée reflétée dans les prévisions du cabinet Gartner, selon lequel en 2013, le big data devrait générer 34 milliards de dollars de dépenses mondiales en informatique. Quant à EMC et IDC, ils estiment que l'univers du numérique devrait s'accroître jusqu'à 40 zettaoctets (ZB) d'ici 2020, une prévision supérieure aux précédentes de 5 Zb, et qui serait synonyme d'une croissance multipliée par 50 depuis le début de l'année 2010.

Économies d'échelle

Le fait est que dans le monde entier, nous générons actuellement des données à un rythme de plus en plus élevé, et cette tendance va en s'accroissant. Des sources et des quantités de plus en plus importantes de données sont créées, permettant aux entreprises de profiter de davantage d'informations et de se faire de meilleures opinions sur ce qui fonctionne ou pas et sur les éléments à privilégier pour l'avenir.

Le résultat souhaité par les entreprises est (à juste titre), de dégager un avantage concurrentiel malgré un

contexte économique encore difficile. Imaginons, par exemple, qu'une entreprise augmente la fréquence de ses rapports de vente ou sur ses stocks (d'une fois par mois à une fois par semaine ou par jour), ou qu'elle offre la possibilité à tous les employés concernés (même les utilisateurs d'appareils mobiles) de générer des rapports en temps réel et en permanence. Cela équivaldrait à davantage de flexibilité, une meilleure capacité de génération d'informations et une plus grande réactivité : c'est le genre d'avantages dont il ne faut pas sous-estimer la valeur. Le challenge reste de pouvoir réellement stocker, analyser et utiliser toutes ces données, ce qui nécessite des changements sur deux plans : les mentalités et la réalité.

Changement d'état d'esprit

La plupart des entreprises génèrent d'énormes quantités de données qui ne demandent qu'à être exploitées. Les entreprises doivent désormais se focaliser sur les informations existantes, qui se trouvent souvent dans d'énormes bases de données étroitement surveillées par les départements informatiques, et les libérer.

Les services informatiques des entreprises doivent comprendre que l'intégration de données est à la fois un phénomène contemporain et une procédure qui a de tout temps été effectuée par les utilisateurs internes. Les « experts en logique d'affaires », ces individus responsables des tableurs et des calculs intensifs, génèrent des données à l'aide de systèmes de Business Intelligence et se servent de leur propre expérience afin de créer des

outils pour les aider à opérer leurs calculs. Il est important aujourd'hui qu'une évolution ait lieu au niveau des modes de pensée de ces différents acteurs, afin de comprendre que leur mission s'oriente vers la génération de flux de données au profit de l'ensemble de l'entreprise.

Changement technologique

Tout d'abord, il existe un besoin d'interfaçage de ces données afin de pouvoir les combiner à d'autres et de générer ainsi des informations donnant une représentation holistique d'un phénomène. Mais pour se préparer à produire de nouvelles données en proportions plus importantes et plus rapidement, il faut adopter une nouvelle approche en matière de conception de services informatiques, une approche quasi industrielle, permettant de concevoir une plateforme évolutive et résistante pour l'avenir, et pouvant prendre de l'envergure et grandir au rythme des quantités sans cesse croissantes de statistiques et de chiffres.

Le SDDC (Software Defined Datacenter), concept qui a commencé à prendre de l'envergure au cours de la seconde moitié de l'année 2012, jouera un rôle essentiel dans cette nouvelle approche. Ce concept réunit les technologies jusque-là cloisonnées et liées à des couches matérielles spécifiques, et ouvre la voie vers le traitement de l'ensemble des opérations de façon logicielle. Résultat : une infrastructure fluide et agile, créée et contrôlée par logiciel.

La virtualisation du traitement est la première étape vers le SDDC, mais elle

doit être accompagnée de l'adoption de la virtualisation stockage et de réseau. Les entreprises pourront alors adopter des technologies de big data telles que Hadoop, récemment virtualisée dans le cadre du projet Serengeti Open Source, et conçue pour permettre aux entreprises d'exploiter d'énormes quantités de données et d'en dégager des avantages concurrentiels.

Conclusions

Au-delà du battage médiatique, il est évident que le big data représente une énorme opportunité pour permettre aux entreprises d'améliorer leurs processus. Quelle qu'en soit la taille ou son activité, toute entreprise cherche à obtenir davantage de données et d'informations et à profiter de meilleures capacités à effectuer des prévisions et des prises de décision. Cependant, il est pour cela nécessaire d'acquiescer de nouvelles technologies et architectures plus évolutives, car les infrastructures existantes ne sont pas en mesure de prendre en charge de tels besoins.

A propos de l'auteur

Hervé Renault a rejoint VMware en 2010 à la tête de l'équipe Avant-vente pour l'Europe du Sud (France, Italie, Espagne, Grèce, Turquie, Israël et Moyen-Orient). Sa mission, en tant que dirigeant pour l'Europe du Sud de VMware, est de soutenir la croissance de l'entreprise dans la région grâce à une transformation en profondeur de l'organisation avant-vente (75 personnes, dont 6 managers). Il accompagne les membres de son équipe dans leur évolution vers des profils de

spécialistes d'architectes techniques et de Business Consultants afin d'assurer un alignement avec les équipes commerciales et d'accompagner les clients VMware vers le Cloud.

Avant de rejoindre VMware, Hervé a travaillé pendant plus de 15 ans pour des leaders sur le marché du logiciel tels que Business Objects – en tant

que Directeur Avant-vente pour l'Europe de l'ouest puis Directeur Général de la filiale polonaise – et SAP dont il était Directeur senior des ventes BI pour les régions de l'Europe centrale et de l'est.

Il a 43 ans et ingénieur informatique diplômé de l'EISTI.



« Du rôle des ERPs dans l'innovation du SI »

Tribune Libre de Claude Molly-Mitton, Président de l'USF,
L'association des utilisateurs francophones des solutions SAP*

*Après le Big Data en 2012, l'innovation sera le fil rouge de l'année 2013 pour l'USF



Innovation, une difficulté culturelle française ?

L'innovation peut prendre des formes les plus diverses et n'est pas forcément synonyme de technologie de rupture ni même de nouveau produit. C'est un piège classique à éviter. Rien que dans nos environnements professionnels, l'innovation peut être marketing, commerciale, managériale, organisationnelle, sociétale... Par exemple, la création de centres de services partagés ou de centres de services facturiers, supportés et permis bien souvent par la mise en place d'ERP a été – et est encore, dans de nombreuses organisations – un facteur majeur d'innovation organisationnelle ayant permis une rationalisation des efforts et des coûts de back office, essentielle en

situation économique tendue.

De plus, il ne faut jamais perdre de vue que la perception de progrès porté par une innovation peut être très relative et reste très liée au contexte culturel. Le baromètre BVA – Syntec Numérique « les européens et l'innovation » publié en juin 2012 en est une excellente illustration. Il montrait que si, pour les deux tiers des européens, les équipements nomades étaient un progrès, « une chance car cela offrait aux salariés davantage de libertés pour organiser leur travail aux moments qui leurs conviennent le mieux », les français étaient les seuls européens... à penser le contraire ! Ils estimaient en effet, à 60 %, que « ces équipements nomades étaient une menace, car cela empêchait les salariés de couper avec leur travail et d'avoir une vie personnelle indépendante de leur vie professionnelle. ». Ce sondage est très révélateur de la rigidité culturelle française, alors même que la flexibilité est pourtant une composante essentielle pour réussir à innover continuellement, et, au final, à rester compétitif.

La flexibilité est essentielle, mais aussi la passion comme l'exprimait fort bien Steve Jobs : « L'innovation, c'est une situation que l'on choisit parce que l'on a une passion brûlante pour quelque chose ».

Le rôle des systèmes d'information dans l'Innovation

Quel rôle jouent nos systèmes d'information traditionnels (et notamment les ERPs comme SAP, sujet qui nous préoccupe évidemment en tout premier lieu à l'USF) dans le

processus global d'innovation de nos organisations ? Quelles innovations technologiques, organisationnelles, managériales, sont elles susceptibles de changer notre quotidien et notre réalité, dès demain ou à plus long terme ? En quoi et comment les technologies de l'information sont-elles des freins ou, au contraire, des éléments facilitateurs de l'émergence d'innovations ?

Un magazine informatique titrait récemment, à sa Une : « Menacés, les DSI ont l'obligation d'innover », avec de nombreux exemples à l'appui de ce titre volontairement provocateur. Je ne partage pas totalement ce point de vue. N'oublions pas que les DSI ont toujours innové, mais les technologies utilisées étaient souvent obscures pour le commun des mortels. Ce qui change aujourd'hui, si « menace » il y a, c'est que l'innovation numérique ne leur appartient plus totalement et est, au moins en partie, accessible à tous plus facilement. Et évidemment cela change beaucoup de choses !

Les ERPs exclus du processus d'innovation ?

Durant ces vingt dernières années, les organisations se sont beaucoup consacrées à rationaliser, à industrialiser, et à professionnaliser leurs processus. Les ERPs ont souvent été le moteur de cette démarche. Beaucoup d'analystes affirment néanmoins depuis quelques années que les ERPs ne portent plus l'innovation, du fait d'un décalage entre, d'un côté, le cycle long du temps incompressible nécessaire à leur mise en oeuvre, et, de l'autre, le cycle de l'innovation, marqué par des

délais de réaction bien plus courts.

Le Gartner, par exemple, promeut depuis quelque temps son fameux modèle baptisé « Pace Layered ». Dans ce modèle en trois « couches », le niveau le plus haut, le plus noble en d'autres termes, dénommé « Systems of innovation », est porté par des technologies digitales nouvelles, développées sur mesure, réalisées si possible avec des méthodes agiles, donc très rapidement. Ce serait, semble-t-il, le point de passage obligé, côté système d'information, pour innover, vite et bien. Au contraire, au niveau le plus bas, on trouve dans le « system of record » nos chers ERPs. A la lecture de ce modèle, les ERPs seraient ainsi voués à rester « au fond de la mine » et à ne participer en rien à l'innovation...

D'autre part, nous sommes confrontés au quotidien à des vecteurs d'innovation digitale issus du grand public qui viennent frontalement s'opposer, au sein de nos organisations, à nos acquis technologiques. On observe d'ailleurs depuis une petite dizaine d'années que la courbe s'est inversée et que nous disposons, sauf exception, d'outils plus rapides, plus performants, plus ergonomiques, plus modernes, tant à titre personnel que professionnel, du moins pour l'utilisation quotidienne d'un utilisateur moyen.

Pour autant, la DSI est-elle vouée à rester à la traîne de l'innovation ? Les ERPs sont-ils condamnés à rester « au fond de la mine » et éloignés des vecteurs d'innovation ? Je suis persuadé que la réponse est doublement négative. Les métiers

cherchent parfois à s'affranchir des DSI internes, en cédant aux sirènes marketing de nouveaux vendeurs de rêves technologiques accessibles facilement à tous. Mais les DSI restent malgré tout les principaux garants des choix numériques de l'entreprise, même si on voit émerger la nouvelle fonction de CDO « Chief Digital Officer », métier qui, au demeurant, pourra et sera bien souvent très bien assuré par le CIO lui-même... La DSI innove également elle-même en interne, dans son organisation et dans ses missions. Peu à peu, par exemple, le modèle MOE-MOA, particularisme français, disparaît et, au sein d'une DSI, les compétences métier deviennent aussi essentielles que les compétences technologiques.

Quant aux ERPs, et notamment SAP, ils ont dû innover et s'adapter, face à l'arrivée de nouvelles données technologiques : mobilité, SaaS et cloud computing, Big data...pour, si j'ose dire, « rester en vie ». Ils ne sont nullement exclus, bien au contraire, des processus d'innovation et de sa dynamique, qu'elle soit technologique, interne ou externe à nos organisations. Les ERPs en restent bien souvent les piliers ou, au minimum, les parties prenantes essentielles.

De l'innovation à la rupture technologique

Et demain ? Plusieurs perspectives totalement en rupture avec l'informatique telle que nous la connaissons depuis cinquante ans pourraient bien tout changer.

Il est plus que probable que

l'électronique du silicium touche à sa fin. Par quel matériau sera-t-il remplacé demain ? Plusieurs candidats sont en lice dont le véritable matériau miracle qu'est le graphène.

D'autres voies de développement nous entraînent du côté des ordinateurs quantiques.

Mais d'autres perspectives, bien plus en rupture, s'ouvrent à nous. Les projets lancés aux Etats-Unis et en Europe autour de l'informatique neuronale remettent réellement en question le principe fondamental de la machine de Von Neumann de 1943, qui reste le principe de base architectural de tous nos ordinateurs aujourd'hui. L'idée est ici de s'inspirer directement de l'architecture et du fonctionnement du cerveau humain.

L'humain, justement, risque bien d'être de plus en plus mêlé ou au minimum interfacé nativement à la machine. Sans parler des nombreux projets de recherche autour des ordinateurs organiques.

Où en seront alors nos fidèles ERPs dans ce futur paysage ? Existeront-ils simplement encore, ou auront-ils mutés, innovés suffisamment en de nouveaux concepts pour survivre ? Nul ne peut le dire bien évidemment.

Edgar Morin disait : « Chacun vit pour garder le passé en vie, vivre le présent, et donner vie au futur ». Cette pensée reflète parfaitement de ce qu'est le véritable moteur de l'innovation.

Le Livre de l'intranquillité

" La littérature est la preuve que la vie ne suffit pas. "
Fernando Pessoa

Nul doute que Fernando Pessoa [1888-1935] repose au Panthéon des lettres portugaises. Et pourtant il est toujours resté dans l'ombre, cédant la renommée à un auteur fictif, Bernardo Soares, modeste employé de bureau à la vie insignifiante, à laquelle il crée une vie en soi en plus du Livre de l'intranquillité " *le livre de la non-vie de Bernardo Soares, autant dire de la vraie vie de Fernando Pessoa* ", selon Eduardo Lourenço.

Pessoa n'est personne. Il avance masqué, hors-champ " *en essayant de prendre au piège des mots un silence intact* ". Ce sont ses Confessions, même s'il n'a rien à dire tout au long de cette longue " *autobiographie sans événements* ". Au demeurant Fernando Pessoa est d'une constante lucidité dans ses rêveries d'autant que le rêveur a parfaitement conscience d'être en train de rêver.

Le présent nous échappe : " *Tout ce que l'homme expose ou exprime est une note en marge d'un texte totalement effacé. Nous pouvons plus ou moins, d'après le sens de la note¹, déduire ce qui devrait être le sens du texte ; mais il reste toujours [selon le poète portugais] un doute, et les sens possibles sont multiples* ". Comment faire face à la souffrance née de l'absurdité du monde, à l'ennui, à la vacuité des êtres et des choses ?

Dans cette quête de [non]sens, il procède par aphorisme " *Tout effort est un crime, parce que toute action est un rêve paralysé* ". Et il ajoute presque aussitôt : " *Ah, mais comme je voudrais jeter au moins dans une âme un peu de poison, d'intranquillité et de*

désarroi. Cela me consolerait quelque peu de la nullité de l'action dans laquelle je vis. Pervertir deviendrait le but de ma vie. Mais y a-t-il une seule âme que mes paroles fassent vibrer ? Un seul être que sache les entendre, en dehors de moi ? ""²

Cette œuvre improbable [d'une douceur indicible] éclaire le cruel destin de nos contemporains : dans leur cœur " *règne une paix angoissée* ", et toute leur " *quiétude n'est faite que de résignation* ".

Certes, les mieux lotis écoutent cette mélodie d'une Europe finissante de haut [de Suisse, de Belgique et maintenant de Mordovie, voire même des pistes enneigées de Gstaad ou d'ailleurs], sans rien éprouver en propre [en cela Houellebecq est un précurseur], mais tous sont frappés.

En attendant, ne pensez jamais à ce que vous allez faire. " *Ne la faites pas.* " Et " *voilà pourquoi le Prince ne régna point* ".



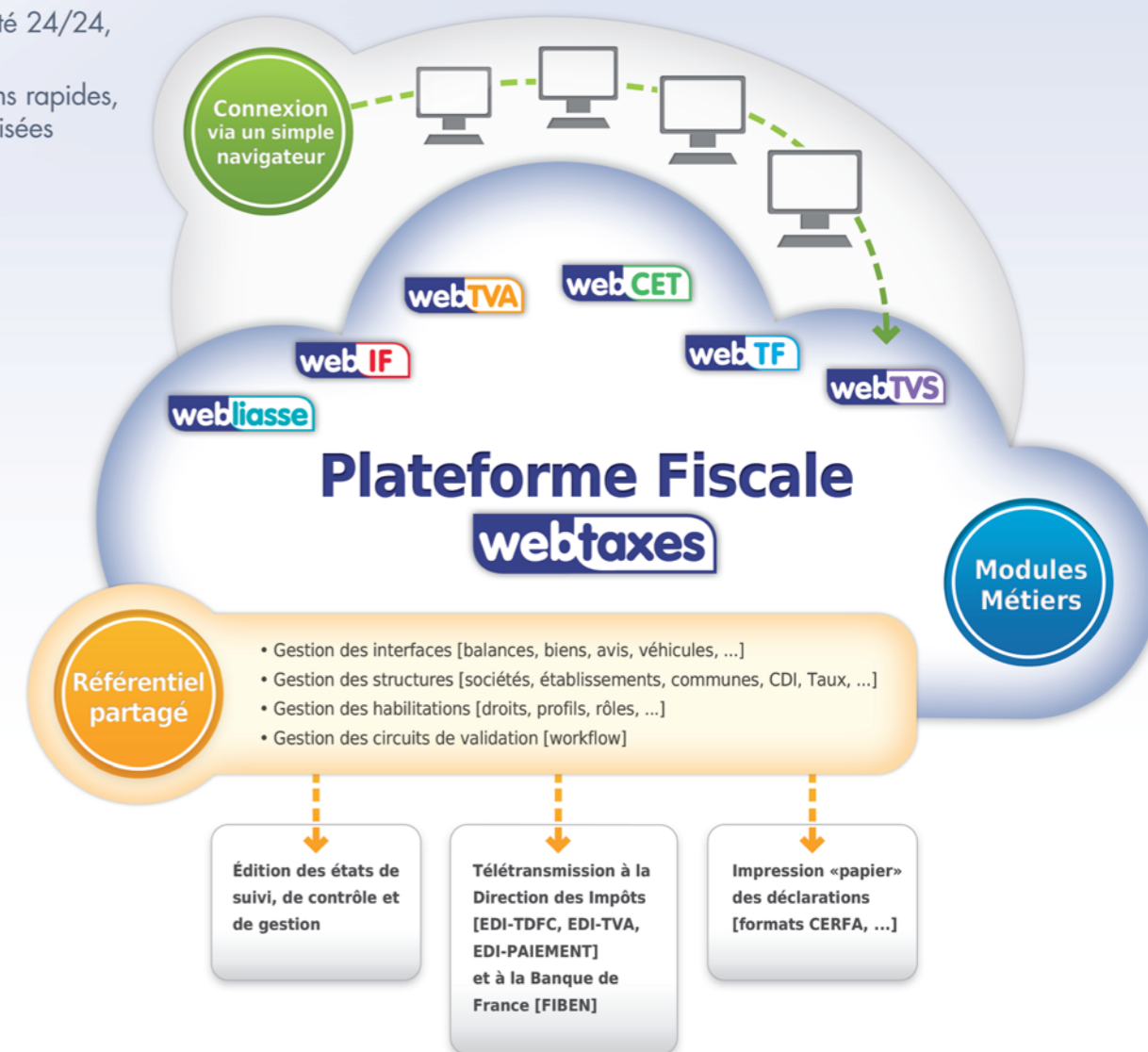
¹. Et réciproquement ! ?
². Tu dors ?



webtaxes Votre plateforme web de gestion fiscale

Pilotez vos processus fiscaux en ligne

- › Une plateforme unique pour toutes vos déclarations
- › Un navigateur Internet suffit
- › Un puissant moteur de workflow
- › Une disponibilité 24/24, 7 jours sur 7
- › Des déclarations rapides, fiables et sécurisées



Rejoignez les 2000 entreprises qui font confiance à Dièse Finance.

PARISIAN GENTLEMAN

Une bonne éducation sartoriale peut changer votre vie

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



Ne perdez plus votre temps avec le budget et le reporting

Adaptive Planning

Application 100 % Cloud, Adaptive Planning accélère le pilotage des performances en quelques jours et sans aucun investissement technique.



L'élaboration budgétaire et le reporting sont des activités consommatrices de temps si elles sont réalisées sur tableur ou sur des outils informatiques complexes. Via un simple explorateur internet, Adaptive Planning permet des prévisions collaboratives et le partage des informations sur l'activité. Rapidement, vous éliminez les tâches à faible valeur ajoutée pour vous consacrer à l'essentiel. Adaptive Planning est le leader mondial du pilotage des performances en cloud, déjà utilisé par plus de 1 500 entreprises et 50 000 utilisateurs.

 www.alsight.fr
 contact@alsight-planning.com
 01 44 30 04 19



LYONHEART

LYONHEART K Coupé et Cabriolet : *Les prix sont officiels*

Coventry – Mars 2013. Lyonheart Cars Ltd vient d'annoncer les prix de la nouvelle voiture de sport britannique entièrement en aluminium, la Lyonheart K Coupé et Cabriolet. Les deux versions peuvent être commandées immédiatement et les prix sont les suivants:

Lyonheart K Coupé: EUR 360'000
Lyonheart K Cabriolet: EUR 375'000

La TVA et d'autres taxes locales ne sont pas incluses.

La livraison est comprise en Europe et en Suisse. Pour les autres parties du monde, sur devis.

La production prévue de 250 voitures, incluant les versions Coupé et Cabriolet, sera construite entre décembre 2013 et l'été 2015. Suite à la forte demande, les délais de livraison sont actuellement de 18 à 24 mois, en fonction du niveau d'équipement et du type de carrosserie.

La Lyonheart K a été présentée au public en février 2012 et a immédiatement rencontré un succès planétaire. Sous



l'égide de son créateur Robert Palm, fondateur du bureau de design suisse Classic Factory, la Lyonheart K sera construite à Coventry par Envisage Manufacturing, bien connus pour leur longue expérience dans la construction de séries limitées pour de grandes marques établies.

Le V8 a compresseur de 5,0 litres amélioré par Cosworth délivre une puissance de 575 CH et un couple de

700 Nm. Le châssis représente l'état de l'art avec sa suspension multi-bras et offre un dynamisme et une agilité superbes. La Lyonheart K atteint 100 km/h en moins de 4 secondes et sa vitesse de pointe est de 300 km/h (limitée électroniquement).

50 pourcent de la production restera en Europe, 20 pourcent sera vendue au Moyen-Orient et 30 pourcent en Chine. La production sera strictement limitée à 250 exemplaires, coupés et cabriolets inclus.

Pour plus d'informations, photos, brochures, listes de prix : www.lyonheart.com/press

Contact:

Classic Factory Ltd
info@classicfactory.ch
1121 Bremblens – Switzerland
+41 79 211 24 18
Lyonheart Cars Ltd
Envisage Group
Progress Close – Coventry CV3 2TF
+44 2476 442 777



Fondation BEYELER

MAX ERNST à partir du 26 mai 2013

Avec plus de 180 peintures, collages, dessins, sculptures et livres illustrés, la grande rétrospective que la Fondation Beyeler consacre à Max Ernst présente à travers de nombreux chefs-d'œuvre toutes les phases de création de cet artiste, toutes ses découvertes et techniques. Depuis sa mort en 1976, ce sera la première fois que les visiteurs auront l'occasion de découvrir en Suisse toute la richesse et la diversité de l'œuvre d'un artiste qui a profondément marqué son siècle.

Max Ernst (1891-1976) compte parmi les artistes les plus éclectiques de l'art moderne. En 1922, après ses débuts de dadaïste révolté à Cologne, l'artiste est allé s'installer à Paris où il s'est rapidement imposé comme l'un des pionniers du surréalisme. Pendant la Seconde Guerre mondiale, il a été interné à deux reprises en tant que ressortissant d'une puissance ennemie, avant d'être libéré grâce à l'intervention de son ami, le poète Paul Eluard. En 1941, il s'est exilé aux États-Unis où il trouva de nouvelles sources d'inspiration tout en donnant lui-même de nouvelles impulsions à la génération des jeunes artistes américains. Dix ans plus tard, il a regagné une Europe ravagée par la guerre. Max Ernst, si apprécié jadis, semblait désormais bien oublié, mais on a fini par redécouvrir celui qui aura été un des artistes les plus fascinants et les plus polymorphes du XXe siècle. Max Ernst a obtenu la nationalité française en 1958.

Inventant constamment des figures, des formes et des techniques novatrices, telles que le frottage, le grattage, la décalcomanie et l'oscillation, Max Ernst n'a cessé d'explorer des orientations nouvelles. Il a ainsi donné naissance à une œuvre singulière, qui se dérobe à toute définition stylistique limpide et dont l'évolution a également été marquée par la vie mouvementée et les lieux de résidence changeants de l'artiste en Europe et en Amérique.

La créativité de Max Ernst dans ses rapports avec ses sources d'inspiration et avec l'univers des images, les ruptures entre les nombreuses phases de son œuvre et la diversité de ses sujets ne peuvent manquer de surprendre le spectateur. Tel un révolutionnaire de

la vision, il assemblait ses tableaux de manière inédite, il établissait, en tant que surréaliste, de nouveaux liens entre les images et la conscience du spectateur. Reste la constante de l'opiniâtreté de la contradiction présumée. Comme la vie de Max Ernst lui-même, son œuvre n'est pas, disait-il lui-même, « harmonieuse dans le sens des compositeurs classiques ». Un maître de la métamorphose, voilà ce qu'était Ernst, un chercheur et un découvreur, docteur honoris causa en philosophie, qui ne cessait d'élargir ses interrogations, s'inspirait aussi bien de l'astronomie, de l'ethnologie, de l'ornithologie que des mathématiques et de la psychanalyse et se laissait guider par son amour des sciences naturelles et par le hasard créatif.

Des femmes fortes, qui n'auraient pu être plus différentes les unes des autres, ont accompagné son parcours d'homme et d'artiste : Gala Eluard, la future muse de Dalí, l'artiste Leonora Carrington, la mécène et collectionneur Peggy Guggenheim et le peintre Dorothea Tanning.

Plusieurs décennies encore après sa mort, l'œuvre de Max Ernst paraît plus actuelle que jamais dans sa tentative obstinée pour surmonter les

traditions tout en s'y référant. Cette exposition montre une création qui, par le souvenir et l'expérience, met en contact l'inconscient et les secrets du passé avec le vécu du présent et les événements politiques de son temps, afin d'imaginer, sur ce fondement, des visions fantastico-réalistes de l'avenir.

Nous exprimons tous nos remerciements à Christoph M. et Sibylla M. Müller pour leur engagement tout particulier en faveur de l'exposition de la Fondation Beyeler.

Cette exposition a été conçue par Werner Spies et Julia Drost, commissaires invités, et a vu le jour en collaboration avec l'Albertina de Vienne. La commissaire d'exposition pour l'Albertina est Gisela Fischer. Le commissaire de l'exposition de la Fondation Beyeler est Raphaël Bouvier.

Fondation Beyeler, Beyeler Museum AG, Baselstrasse 77, CH-4125 Riehen
www.fondationbeyeler.ch

Heures d'ouverture de la Fondation Beyeler: tous les jours 10h00-18h00, le mercredi jusqu'à 20h00



Max Ernst
L'ange du foyer ou Le Triomphe du surréalisme, 1937
Huile sur toile, 114 x 146 cm
Collection privée
© 2013, ProLitteris, Zurich



GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

PIERRE LELOUP

Parce que votre
projet est
unique



www.pierreloup.fr



FY^{'13}

FY'13 : THE PREMIUM EVENT

VISION | LEADERSHIP | STRATEGY

28 MAI 2013 - PARIS

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est l'évènement de l'année 2013 réservé aux cadres et décideurs 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

FY'13 : THE PREMIUM EVENT est organisé par Finyear.com

www.fy-13.com

FY^{'13}

Partenaires du forum FY'13
Edition du 28 mai 2013
www.fy-13.com

 **alsight**

 **axiomEPM**

 **invoke**
FINANCIAL
REPORTING

 **YOOZ**

 **Diase Finance**
Make Tax Management Simple