

#23

Avril 2013

Finyear

Magazine





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

Partenaires du forum FY'13

KOFAX

iena
Votre partenaire performance

alsight

axiomEPM

YOOZ

Dièse Finance
Make Tax Management Simple

invoke
FINANCIAL
REPORTING

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)

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 7 premiers partenaires FY'13 :

- ALSIGHT
- AXIOM EPM
- DIESE FINANCE
- KOFAX
- IENA CONSULTING
- 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

Sommaire

02 FY'13 | Publicité

03 Edito

Finance

>6-27

06 & 07 & 08 BFR TM | La TVA : un impôt « neutre » qui coûte plusieurs milliards par an aux entreprises !

09 KOFAX | Publicité

10 & 11 BAKER TILLY | Taxer davantage les dirigeants d'entreprise freine l'envie d'entreprendre

12, 13, 14 & 15 CORPORATE LINX | Reverse Factoring : nouveau mode de cross-financement de l'économie ? (suite et fin)

16 DELUBAC | Le déménagement des sièges sociaux

17 YOOZ | Publicité

18, 19 & 20 RELECOM | Préambule - Comment faire des affaires en Inde ?

21 ALSIGHT | Publicité

22, 23 & 24 WTO | Europe needs a good compass to sail through crisis

25 IENA CONSULTING | Publicité

26 QUILVEST GESTION | Crise de la dette : l'Irlande, l'anomalie de la zone euro

27 INVOKE | Publicité

Treasury

>28 & 29

28 & 29 CASS BUSINESS SCHOOL | Les « chimpanzés » battent l'homme en matière d'investissement sur le marché boursier

Governance

>30-35

30 CSR METRICS | Extra-financial and integrated reporting in Switzerland : A new key player arrived

31 CORPORATE LINX | Publicité

32 & 33 ARCANTE | Polémique ANIA-FCF : Comment débloquer les négociations ?

34 & 35 SUNGARD | Ouragan Sandy : Les leçons à tirer pour une entreprise toujours opérationnelle

Technology

>36-49

36 & 37 STERWEN | Réduction des coûts : Messieurs les DSI n'est-il pas temps de changer de paradigme ?

38, 39, 40 & 41 DELOITTE | Deloitte révèle les 10 tendances technologiques du moment

42 & 43 T-SYSTEMS | Going cloud addressing the data centre dilemma

44, 45 & 46 IBELEM | Les 8 principaux écueils - Projets de déploiement massif de terminaux et d'applications mobiles

47 AXIOMEPM | Publicité

48 & 49 SCC | Le Big Data n'impose pas de tout rebâtir dans l'entreprise

Et tout le reste est littérature...

>50 & 51

50 THIERRY CHARLES | Sanctuaire

51 DIESE FINANCE | Publicité

Lifestyle

>52-55

52 & 53 PARISIAN GENTLEMAN | Pourquoi toujours s'aligner ?

54 & 55 DAVIDOFF | DAVIDOFF présente la superbe collection de montres VELOCITY en exclusivité au salon Baselworld 2013

4^{ème} de Couverture

PIERRE LELOUP | Publicité

La TVA : un impôt « neutre » qui coûte plusieurs milliards par an aux entreprises !

Cyrille Konter Directeur Général Adjoint de la société TEVEA International



L'un des principes fondamentaux de la TVA est le principe de neutralité : la TVA étant un impôt sur la consommation, elle ne doit pas, sauf disposition spécifique du législateur, constituer une charge pour les entreprises, le mécanisme de déduction de la TVA dite d'amont permettant d'assurer cette neutralité théorique.

Nous utilisons à dessein le qualificatif de théorique car dans la pratique ce principe de neutralité est largement battu en brèche :

- 5 milliards d'€ : c'est l'estimation du montant annuel de TVA déductible mais non déduite par les entreprises européennes
- 3 milliards d'€ : c'est le montant de TVA rappelé en 2011 par l'administration fiscale française suite aux contrôles fiscaux menés dans les entreprises. A ce montant s'ajoutent les pénalités et amendes qui peuvent être estimées à près de 700 millions d'€

Ces chiffres nous montrent que la TVA peut constituer une charge directe pour les entreprises. Mais la TVA induit également de nombreux coûts indirects.

Depuis plusieurs années, le législateur national ou communautaire a élargi le champ d'application du mécanisme d'auto-liquidation ou de « Reverse charge ». Ainsi, en matière de prestations de services internationales, depuis le 1er janvier 2010 la règle générale est que la prestation est

taxable chez le preneur assujetti. Le prestataire facture donc sans TVA et il revient au client de déclarer la TVA dans son pays. Cette évolution a eu pour conséquence d'accroître le nombre de cas où les entreprises se retrouvent dans une situation de crédit de TVA. Dans le contexte financier et économique actuel, être en crédit de TVA n'est clairement pas à l'avantage des entreprises : les délais de remboursement par les administrations fiscales sont longs. Dans certains pays ils excèdent régulièrement 12 mois. Les entreprises ont définitivement mieux à faire avec leur cash que de le prêter sans rémunération aux Etats.

De toute évidence, une bonne maîtrise du poste TVA constitue pour de nombreuses entreprises un levier significatif de réduction de coûts et d'optimisation de la trésorerie. Cette pratique est largement développée dans les grands groupes internationaux qui ont su prendre la mesure des enjeux associés : en plus des ressources internes dédiées (la quasi-totalité des grands groupes internationaux ont un Responsable TVA), le recours à des consultants externes est très fréquent.

Malheureusement, à l'exception de ces grands groupes, la TVA est la plupart du temps subie comme une contrainte par les entreprises et n'est pas du tout identifiée comme un levier d'optimisation. Les raisons à cela sont diverses : absence de sensibilisation au sujet, enjeux mal ou non évalués, cadre réglementaire complexe mal maîtrisé...

L'externalisation de la gestion du poste TVA à un spécialiste tel qu'un représentant fiscal présente de nombreux avantages et constitue pour les entreprises de toute taille une solution efficace et économique d'optimisation de la TVA.

Le premier rôle du représentant fiscal est de réaliser une cartographie de tous les flux de ventes et d'achats de l'entreprise : ventes de biens, de prestations de services, exportations, importations... Une fois cette cartographie exhaustive réalisée, l'étape suivante est l'identification des obligations afférentes en matière de TVA :

- Quelle est la TVA applicable à ces opérations ?
- Quelles sont les opérations exonérées ?

- Quelles sont les obligations déclaratives ?
- ...

A partir de là, le rapprochement de cette cartographie avec les pratiques/processus de l'entreprise permet de s'assurer que les obligations fiscales et déclaratives sont bien respectées.

De nombreux chefs d'entreprise ou responsables financiers pensent que la vérification de cette conformité rentre dans le cadre global de la mission de leur expert-comptable. Ceci est souvent vrai pour l'activité et les obligations nationales. Mais dès lors que l'entreprise est active à l'international, elle peut être confrontée à des obligations en matière de TVA étrangère. Et là les choses se compliquent, même pour un expert comptable : de par la diversité des missions qui lui incombent, il n'est pas en général un spécialiste de la TVA étrangère.

Chez TEVEA International, nous considérons que notre mission vient en complément de celle de l'expert comptable, non en concurrence, et bien souvent, l'expert comptable est un prescripteur. A ce jour, sur toutes les missions d'audit de conformité où nous sommes intervenus, nous avons

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



BFR-TM

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

La TVA : un impôt « neutre » qui coûte plusieurs milliards par an aux entreprises !

identifié des points où les entreprises n'étaient pas en conformité avec leurs obligations et se plaçaient donc dans une situation de risque fiscal qui dans tous les cas excédait le coût de notre intervention.

Le représentant fiscal est donc bien là pour accompagner de façon opérationnelle le chef d'entreprise ou le responsable financier et ainsi assurer le bon respect de toutes les règles de TVA et obligations afférentes à l'activité de l'entreprise.

L'autre rôle du représentant fiscal est de permettre l'optimisation de la TVA déductible. Nous sommes là dans une logique de réduction des coûts directs (cf. les 5 milliards d'€ cités en introduction).

A nouveau, la problématique ne se pose pas trop sur la TVA domestique : en général les entreprises n'omettent pas de déduire la TVA nationale qui leur est facturée. Toutefois, dans certains cas où les frais de représentation et de déplacement sont importants, la problématique de collecte des factures ou notes de frais ainsi que la problématique de conformité des factures peuvent résulter en une minoration de la TVA déductible.

Par contre, dès lors que l'entreprise est confrontée à de la TVA étrangère, l'optimisation de cette TVA prend une toute autre dimension. Non seulement se posent à nouveau les problèmes de collecte et de conformité des factures, mais des questions nouvelles

apparaissent :

- Qu'est ce qui est récupérable ?
- Quelles sont les modalités de récupération ?

Prenons un exemple pour illustrer ce propos. En France, les frais d'hébergement (hôtels) ne sont déductibles que pour les dépenses engagées pour des tiers. Ainsi, les entreprises françaises ne peuvent pas déduire la TVA sur les factures d'hôtel en France pour leurs salariés ou dirigeants. Cette règle est en général maîtrisée. Par contre, combien d'entreprises françaises savent que quand leurs salariés ou dirigeants se déplacent en Allemagne ou en Angleterre, elles peuvent récupérer la TVA sur les frais d'hôtel ?

L'optimisation de la TVA déductible ne se limite pas à la récupération de la TVA sur les frais de déplacement à l'étranger. De nombreuses situations peuvent amener une entreprise à payer de la TVA à l'étranger : TVA à l'importation, présence d'un bureau de représentation, activités de négoce...

Le recours au représentant fiscal permet donc à l'entreprise de s'assurer qu'elle déduit bien toute la TVA qu'elle a le droit de déduire, tout en gardant la maîtrise de ses coûts, la rémunération du représentant se faisant sur la base de success fees.

Enfin, le représentant fiscal peut accompagner les entreprises dans l'identification et la mise en place opérationnelle de schémas qui

permettent de limiter les situations de crédit de TVA : mise en place d'un mécanisme d'achats en franchise, régimes douaniers spécifiques...

Pour résumer, la bonne gestion du poste TVA est un levier réel de réduction des coûts et d'optimisation de la trésorerie qui ne doit pas rester l'apanage des grands groupes internationaux. L'externalisation de cette gestion à un représentant fiscal ayant une compétence spécifique en matière de TVA constitue une solution efficace pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

A propos de TEVEA International
TEVEA International, fondée en 1984 et filiale de Caisses d'Épargne européennes, est une société de représentation fiscale spécialisée en matière de TVA internationale. Nous sommes le partenaire privilégié des entreprises pour la mise en œuvre de leurs obligations fiscales et déclaratives à l'international.

TEVEA International est membre de la Communauté d'Experts BFR-TM
Retrouvez plus d'information sur www.tevea-international.com



Gérez et automatisez vos comptes fournisseurs du bout des doigts

Les iPhones, iPads et appareils sous Android sont de plus en plus employés pour interagir avec les applications métiers des entreprises. Kofax Markview® for AP vous donne le pouvoir d'automatiser votre Comptabilité Fournisseurs où que vous soyez.

Cette nouvelle solution permet une capture multi-canal de vos factures et autres documents. Elle comprend les meilleures pratiques de workflow et s'intègre en temps réel avec SAP®.

**Kofax
MarkView®**



www.kofax.com/ap

Plus de 200 grandes entreprises mondiales utilisent Markview et ont déjà traité 50 millions de factures représentant environ 300 milliards d'euros de dépenses... Les principaux bénéfices retenus par nos clients sont :

- des processus plus rapides
- une réduction considérable des coûts
- des contrôles internes renforcés
- une meilleure visibilité
- une gestion optimisée de leur trésorerie

KOFAX 

Taxer davantage les dirigeants d'entreprise freine l'envie d'entreprendre

Par Jean-Michel Laidin, associé Baker Tilly France

Taxer plus les dirigeants d'entreprise, c'est négliger l'importance de donner l'envie d'entreprendre et de créer de la richesse. Pour Jean-Michel Laidin, associé Baker Tilly France, avec la dernière loi de financement de Sécurité Sociale, les dirigeants d'entreprise ayant le statut de Travailleur Non Salarié (TNS) se sont vus particulièrement sanctionnés par le législateur au travers de différentes mesures agissant soit sur le taux des cotisations, soit sur l'assiette qui intègre dorénavant les dividendes.

Face aux déficits notoires de la Sécurité Sociale et des régimes complémentaires de retraite, l'esprit de solidarité a conduit le gouvernement à augmenter le taux des cotisations obligatoires. C'est ainsi qu'un gérant majoritaire de SARL va subir, s'il est au plafond de la Sécurité Sociale, une majoration de 12 % des cotisations obligatoires ! L'impact des cotisations obligatoires va être plus important chez le gérant que chez l'entrepreneur individuel à revenu professionnel équivalent.

On pourrait penser que cette augmentation entraînerait quelques droits supplémentaires, or il n'en est rien.

Revenir à un statut salarié ?

Face à cette situation, de nombreux cotisants pourraient être tentés de créer des sociétés avec un statut salarié dans le seul but d'échapper au RSI. Ajoutons qu'un bon nombre de TNS deviennent peu à peu « allergiques » à ce RSI à cause de dysfonctionnements répétés.

Ce serait un retour à la situation antérieure à la Loi Madelin de 1994 ! Cette évolution risquerait

de mettre gravement en danger l'équilibre financier du régime des indépendants.

En vérité, bien que plus transparent et apprécié, le régime salarié reste, à prestations égales, plus coûteux : au-delà d'un PASS (plafond annuel de la sécurité sociale)..., le budget de cotisations sociales obligatoires pour un salarié représente presque le double d'un TNS.

Ce qu'il faut savoir, c'est que la part « productive » des cotisations obligatoires s'élève à environ 32 % au-delà d'un PASS, que l'on soit salarié ou travailleur indépendant. Au-delà, les cotisations payées n'apportent plus vraiment de contreparties (couverture sociale) supplémentaires à celui qui les paie. C'est la raison pour laquelle certains dirigeants de SARL qui ont le statut TNS font le choix, à partir du moment où leur rémunération a atteint un certain seuil (généralement autour de 37 000 euros), de se verser des dividendes plutôt que d'augmenter encore leur rémunération. En même temps, ce choix peut se justifier pour rémunérer le risque capitalistique qu'ils prennent chaque jour.

De plus, avec l'intégration des dividendes dans l'assiette des cotisations pour le dirigeant de SARL, ce dernier va se sentir victime d'une injustice sociale par rapport à son confrère président de SAS, qui lui, peut se voir verser des dividendes qui eux, du moins pour l'instant, ne sont pas soumis à cotisations sociales. N'en déplaise au Conseil Constitutionnel qui justifie la nouvelle rédaction de l'article L 131-6 du Code de Sécurité Sociale par la volonté du législateur de dissuader le versement de dividendes fondé sur la volonté de faire échapper aux cotisations sociales les revenus tirés de l'activité de ces sociétés.

Et ce n'est pas la franchise de cotisations de 10 % de la somme du capital social et de la moyenne des

comptes courants d'associé qui va consoler le dirigeant associé.

Distinguer rémunération du travail et rémunération du capital

Le dividende est la récompense d'un capital investi par un investisseur, et il ne résulte pas d'une volonté d'éluider les cotisations.

Par ailleurs, la Loi de Finances pour 2013 a modifié substantiellement les modalités d'imposition des revenus mobiliers perçus par les particuliers. Outre l'imposition au barème progressif, il est institué sur les dividendes perçus depuis le 1er janvier 2013 un prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, non libératoire ; une avance de 29 % sur l'impôt en quelque sorte.

En effet, sans plus lui donner le choix entre prélèvement libératoire ou intégration dans ses revenus, le dirigeant d'entreprise TNS percevant un dividende en 2013 supportera un prélèvement total de 40 % environ sur celui-ci.

Pour Jean-Michel Laidin : « S'il s'agit de dégoûter définitivement un chef d'entreprise d'investir dans son entreprise afin, en fonction de la santé de cette dernière, d'en tirer quelques subsides, récompense légitime du risque d'entreprendre, c'est un succès complet ! »

Bientôt tous les dividendes versés aux dirigeants soumis à cotisations sociales ?

De plus, gageons que le législateur sera sous peu tenté de réparer cette injustice en appliquant des cotisations sur les dividendes versés aux salariés dirigeants.

En dissuadant les dirigeants de TPE de distribuer un dividende, on veut peut-être faire passer le

message simpliste que supprimer les dividendes permettrait de redistribuer des sommes significatives pour augmenter, de facto, le pouvoir d'achat en faveur des salariés ?

Donner envie d'investir plutôt que de faire des procès d'intention

Manifestement, il y a erreur de casting en confondant les grands groupes internationaux, les ETI avec les entreprises de terrain qui sont les seules à pouvoir créer de l'emploi sur le territoire.

La question est de savoir si l'Etat peut se passer de donner envie d'entreprendre aux entrepreneurs sous prétexte de se faire respecter, sans susciter l'adhésion ni l'intérêt ; c'est d'emblée provoquer le rejet et le rapport de force.

Même si l'intention du législateur de vouloir percevoir de nouvelles recettes fiscales pour réduire le déficit de la nation est louable, les dernières mesures législatives, en consistant à faire des procès d'intention aux entrepreneurs, relèvent de la contrainte et sont l'aveu d'une grande fragilité.

Que faire pour relancer la croissance ?

Expliquer aux entrepreneurs que le pays a besoin d'eux, en leur donnant envie d'investir !

Baker Tilly France



Reverse Factoring :

nouveau mode de cross-financement de l'économie ? (suite et fin)

Par Fabien Jacquot dirigeant de Corporate LinX



Lors du précédent papier sur le sujet, nous avons observé que la montée en puissance du Reverse Factoring s'appuie sur de solides fondamentaux que sont les besoins de resserrer et de solidifier les liens dans la Supply Chain. Tout en résumant ces fondamentaux, poussons plus loin l'analyse des possibles avec de nouvelles modalités pour ce genre de financement dorénavant stratégique pour les entreprises et leurs fournisseurs, sous-traitants. Dévoilons, les opportunités du cross-financement en France.

Reverse Factoring « traditionnel »

Dans le cadre d'une structuration disons moderne du Reverse Factoring, le donneur d'ordres (D.O.) invite ses fournisseurs à profiter de modalités arrangeantes de paiement anticipé. Grâce à l'outil prévisionnel mis à disposition par le D.O. ; le Portail fournisseurs, ces derniers peuvent en plus suivre précisément le statut de leurs créances clients et des encaissements futurs. Le fournisseur est alors libre de demander un paiement anticipé que peut lui délivrer ou bien le D.O. sur fonds propres contre escompte ou bien le financier contre frais financiers.

Afin de maîtriser le programme, sa distribution ses implications juridiques, bilantielles et de bénéficier des retombées notamment en marketing/communication, le D.O. devrait préférer monter son propre programme plutôt qu'adhérer à des programmes bancaires.

Le Reverse Factoring permet d'exploiter le potentiel de sa dette

fournisseurs afin de se générer un revenu récurrent tout en aidant financièrement ses fournisseurs. Bel équilibre d'avantages respectifs. Simple, vertueux et si, bien organisé, le Reverse Factoring maintient la dette fournisseurs lorsque le D.O. opte pour du financement via un tiers financier. Fournisseurs et D.O. doivent bénéficier tous les deux des retombées et avantages du programme ; clé de sa réussite.

Les sources de financement traditionnelles se tarissent

Revenons donc au thème de cet article sur la question du financement de l'économie via des dispositifs dits de Reverse Factoring.

Le mois précédent, nous avons relevé que les financements bancaires doivent satisfaire de nouvelles normes en matière d'engagement et donc de mesure de risque. Ceci tend à réduire les montants engagés par le financier bancaire dans des opérations qu'ils qualifient à mono-débiteur.

Financer un programme de Reverse Factoring, revient bien souvent pour une banque à ne prendre en compte que le risque de l'unique D.O. également désigné comme « débiteur », présent dans l'opération. Le montant et conditions de l'engagement bancaire dépendront donc de la qualité du débiteur. Devant la raréfaction des signatures dites irréprochables de type AAA, les banques s'engageront avec une situation dégradée en fonction de la signature du D.O. L'assureur crédit en fera de même.

Alors, quelles alternatives au tarissement des sources bancaires de financement court terme?

Nouveaux gisements de financement

Le secteur bancaire n'est pas le seul pourvoyeur de liquidités même pour des opérations court terme. Il existe 2 sources à explorer.

1 - Trouver du financement hors système bancaire consiste à identifier des réservoirs de liquidités qui s'intéressent à du financement court terme. Pour cet objectif, les fonds peuvent considérer des investissements avec des rotations rapides. En France, si l'on considère les 60 jours d'une facture selon la LME et qu'on déduit 25 à 30 jours pour une validation moyenne ; il reste 30 jours pour du financement. Donc 30 jours de potentiel de financement en même temps que 30 jours de risque !

L'investisseur financier observera la qualité de signature du débiteur mais considérera la courte durée du risque. D'autant que l'argent investi dans le financement fournisseurs, disons quotidiennement, se compense par le remboursement des factures qui arrivent à leur échéance ce même jour. Même si l'investissement du jour ne se compense pas nécessairement en intégralité, avec le règlement à l'échéance effectué par le débiteur cela constitue un cercle relativement vertueux pour maîtriser son risque.

En revanche, à la différence de banques, les fonds ne financent pas des factures individuelles. Il convient ainsi de transformer ce document facture en papier commercial reconnu et usité dans l'univers des dits fonds. Pour cela, il existe des formats déjà en circulation pour les transactions impliquant des fonds d'investissement. Loin des pratiques des Subprimes, un acteur financier

officiel, transforme factures en papier commercial et le collatéral n'est pas subdivisé ou retransformé une nouvelle fois.

La référence à la facture financée demeure dans le collatéral financé afin de faciliter la réconciliation finale de l'opération. Le fonds finance donc du papier tangible et certifié grâce à des instruments financiers fiables et auditables dépendant d'un système établi.

Au-delà de la technique financière, les règles d'utilisation des liquidités disponibles ne répondent pas aux mêmes règles que les banques. Ici, point d'assurance-crédit, de retenue de garantie, de commission de service, de quotité de financement, etc, mais un simple spread appliqué sur la durée de financement. Simple !

Afin d'attirer des volumes importants de financement court terme, les spreads sont attractifs.

2- Une autre source de liquidités pour le financement des programmes existe chez... les donneurs d'ordres ; « leur propre trésor de guerre ». Surprenante découverte, idée saugrenue ?

Certaines sociétés performantes abritent des réserves importantes de liquidités. Ce cash ne dort pas dans leurs coffres mais les rémunérations classiques sont souvent modestes et amènent certains trésoriers à chercher d'autres leviers pour bonifier le retour sur leur cash.

Dans un pays comme la France, les grandes entreprises entretiennent entre-elles des liens parfois étroits notamment leurs communautés financières respectives. Communautés qui se retrouvent d'ailleurs parfois

Reverse Factoring : nouveau mode de cross-financement de l'économie ? (suite et fin)

pour constater la raréfaction du crédit court terme notamment pour le financement fournisseurs.

Ces D.O. peuvent puiser dans ces réservoirs à liquidités, leur propre cash.

Reste à mettre en place un robinet pour utiliser le réservoir.

Comment organiser le dispositif ?

Pour construire ce robinet, un Fonds Commun de Créances constitué à dessein pour le financement des créances fournisseurs, pourrait récupérer les liquidités mises en commun par des D.O. (free cash-flow ponctuel ou trésorerie excédentaire).

Les créances à financer proviendraient des dettes opérationnelles des participants - voire de D.O. non-participants. Ces créances fournisseurs pourraient être agrégées sous une forme de certificat commun.

A l'émission, un intervenant tiers de confiance doit apporter une garantie à la bonne transformation des créances en certificat. Pour le remboursement à l'échéance, ce même tiers assurera que la réconciliation des règlements avec les financements.

Ce certificat serait constitué de lots avec des échéances identiques, ainsi que des devises identiques. Même si l'euro serait prépondérant, certains secteurs effectuent leurs achats dans d'autres devises qui devront être représentées au titre notamment de la diversité du portefeuille.

D'ailleurs au titre de la diversité, le Fonds Commun de Créances serait une combinaison qui :

- pourrait conjuguer les créances d'organisations provenant d'industries différentes et avec un risque crédit,
- mélangerait des créances fournisseurs avec des natures différentes,
- profiterait des ressources financières mises à disposition par les participants,
- permettrait du financement multi-devises,
- ...pourrait également alimenter son besoin de financement avec les disponibilités de fonds d'investissement - comme vu plus haut.

Pourquoi ce Fonds Commun de Créances ?

Les organisations acheteuses doivent s'assurer que leurs fournisseurs ne vont pas leur faire défaut dans des Supply Chains fragilisées par la raréfaction du crédit court terme.

Plutôt que le passage de parafeur pour des paiements précipités ou toute forme de règlement sur fonds propres, la participation au Fonds Commun de Créances constitue une ré-allocation de cash qui ne pénaliserait pas le bilan de l'entreprise.

Aider ses fournisseurs en leur offrant du financement compétitif sans détruire du BFR représente une alternative financière intéressante comparée notamment à la rémunération actuelle des liquidités.

De plus, le D.O. pourra décider du montant de sa participation et des caractéristiques du certificat auquel il pourra souscrire (montant, devise, durée, risque). De ce fait, le D.O. pourra arbitrer sur la rémunération qu'il obtiendra à comparer à d'autres

certificats ou d'autres formes de rémunération sur du court terme, quitte à ne pas souscrire au certificat pendant un certain temps.

D'autre part, mais sans négliger cet élément clé, les participants de ce Fonds Commun de Créances pourront communiquer massivement sur cette forme de cross-financement. Les grandes organisations sont les locomotives de l'industrie comme on nous l'assène fréquemment. Avec le cross-financement, les grandes entreprises seront l'origine de l'essor du tissu de PME's ainsi que la finalité en assurant le financement des PME's.

Il est à prévoir que cet aiguillon du cross-financement pourra motiver le monde financier à revoir ces conditions de participation au financement inter-entreprises. Rappelons que l'affacturage domestique en France représente 120Mds€ pour 700Mds€. Il subsiste donc une portion importante potentiellement à satisfaire et donc de la place pour différents dispositifs complémentaires.

Le Fonds Commun de Créances et les fournisseurs ?

Dans la même optique que du Reverse traditionnel, le fournisseur restera maître de son adhésion et/ou de son utilisation du financement proposé. Le fournisseur cédera sa créance en fonction des informations prévisionnelles fournies et de sa gestion de BFR.

En revanche, avec ses diverses sources de financement, le Fonds Commun de Créances proposera et fournira du financement dans des conditions vraiment intéressantes.

En maintenant la cession de créances dans un format sans recours, le fournisseur disposera d'une source de financement déconsolidante et ce avec une représentation plus importante de son poste clients.

Le fournisseur ne tirerait que des avantages de ses clients réunis en Fonds Commun de Créances avec un petit plus, la gratitude qu'un dispositif a été mis en place pour le soutenir financièrement. Ceci soulagerait les relations souvent houleuses dans les Supply Chains entre fournisseurs et donneurs d'ordres.

En résumé

Contrairement la « maxime » qui déclare que sans financement bancaire, point de salut en démontrant que d'autres sources de financement court terme existent.

Il ne s'agit en rien de supplanter le financement bancaire mais de compléter les pans de l'économie qu'il sera de moins en moins en mesure de financer. Tous les acteurs économiques doivent prendre leurs responsabilités dans le financement des PME françaises, notre prochain papier traitera d'ailleurs du rôle de l'Etat.

Comme dernier point à l'avantage des donneurs d'ordre, le Fonds Commun de Créances pourrait représenter un rempart aux velléités du Gouvernement d'abaisser à nouveau les délais de paiement avec des effets désastreux prévisibles sur le BFR des groupes français. Mieux vaut anticiper cette mesure en généralisant les dispositifs qui aident concrètement les fournisseurs.

D'ailleurs, ce type de dispositif

d'aide financière aux fournisseurs - Reverse Factoring inclus - devrait figurer dans les rapports annuels des grands groupes pour démontrer aux actionnaires que la Supply Chain interne est ainsi mieux protégée par ces mesures et permet d'augurer l'atteinte des objectifs de revenus clients.

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.

Le déménagement des sièges sociaux

par Gérard Moulin, gérant du fonds Delubac Exceptions Pricing Power.



C'est la question qui devrait tarauder les gérants d'actions européennes : « Dans 5 ans, vais-je encore pouvoir constituer un portefeuille d'actions de droit européen de classe mondiale à l'heure où le dumping fiscal fait rage sur l'échiquier mondial ? ». Pourquoi se poser cette question ? Tout simplement parce que la voie est libre pour les pays les plus performants. En effet, voilà un domaine où il n'y aura jamais de chasse aux sorcières entre continents contrairement à ce qui se passe pour les paradis fiscaux.

Certes, des questions de différences de traitements intra-européens peuvent perdurer et créer des tensions en alimentant le débat « local » sur le dumping fiscal. Mais à l'échelle de la planète c'est un « non sujet » : on est

bon ou on ne l'est pas.

Entre l'Europe et le reste du monde, c'est la guerre, et cette guerre là aura des conséquences à long terme sur nos emplois bien plus lourdes que les transferts de fonds de personnes physiques.

De quoi s'agit-il ?

L'attractivité dans ce domaine n'est pas la conséquence de « facilités », de blanchiment, ou de tricheries, mais simplement la conclusion positive d'un état « mince » par rapport à un état « gras ». En effet, un impôt sur les sociétés faible est possible quand l'état est mince, c'est donc littéralement une course de sportifs qui s'est engagée, les concurrents en surpoids n'auront donc aucune chance.

Quelles en seront les conséquences à plus long terme ?

Depuis des années, les groupes européens de classe mondiale ont réalisé leurs nouveaux investissements en dehors d'Europe. Seuls subsistent les investissements de maintenance sur le vieux continent. Aujourd'hui, nous voyons un glissement progressif, puissant et irréversible des centres de gravité vers l'est.

Alors, comme d'habitude, ce sera quand l'hémorragie se produira que tout le monde s'affolera. Pourtant dès maintenant, dans le contexte de récession européenne, ce mouvement s'accélère. Ainsi pourquoi PRADA, le célèbre groupe de luxe italien, a-t-il choisit de se faire coter à HONG-KONG ... impensable il y a 10 ans ! C'est une première étape vers le changement de nationalité quand il

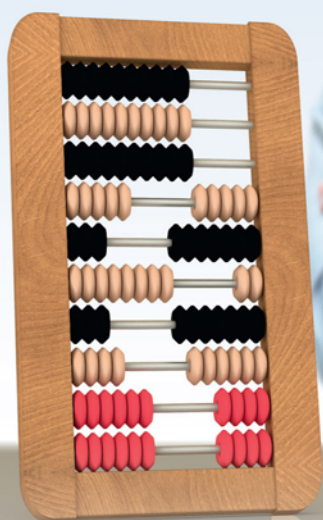
s'agit d'une « IPO » à l'étranger.

De même, des centres de R&D de groupes européens sont transférés au Brésil, des parties de comités exécutifs (COMEX) sont maintenant à temps plein en extrême orient. Reste...la fibre patriotique, mais celle-ci commence déjà à s'autodétruire puisque les comex eux-mêmes s'internationalisent. Où seront donc les racines d'un groupe dont le comex sera composé de 10 nationalités ? Et tout cela dans une Europe étranglée par la dette qui, excepté le Royaume-Uni, n'aura aucune marge de manœuvre à la baisse pour l'IS.

Les émergents, et c'est normal, en profitent. Il s'agit pour s'en convaincre de suivre l'évolution des campagnes médiatiques de ces nouveaux acteurs sur les médias anglo-saxons. Turquie, Singapour, Indonésie, Macédoine sont de très gros annonceurs. Leurs campagnes soulignent en quelques chiffres leur attractivité (jeunesse de la population, taux de croissance, IS, éducation) et nous ne pourrons plus lutter dans les 5 ans qui viennent. Un certain nombre de dirigeants de champions européens sont déjà partis. Demain ce seront les centres de décision, après demain la fin des embauches en Europe. La crise de 2008-2009 aura accéléré le mouvement bien naturel du transfert des richesses des états gras vers les Etats minces. Resteront les champions originaires d'Europe cotés...plus à l'Est.

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.



Contactez-nous au **04 66 35 80 81**
ou retrouvez-nous sur **www.yooz.fr**

Évaluation gratuite
15 jours

Préambule - Comment faire des affaires en Inde ?

Pierre Marie Relecom, Fondateur de Relecom & Partners & Louis Tari, Associé Relecom & Partners en Inde

On le sait l'Inde est un marché important. Aujourd'hui environ 750 entreprises françaises sont implantées en Inde où elles emploient plus de 240 000 personnes. Leur chiffre d'affaires cumulé est d'environ 14 milliards d'euros; il paraît donc pertinent de s'intéresser à ce marché de près.

Veillez trouver ci-joint différents conseils pour préparer son implantation et comprendre les règles de base pour faire des affaires en Inde.

N'hésitez pas à revenir vers nous pour toute information complémentaire.

Préparer son séjour

Préparer plusieurs séjours, mais de quelle durée ?

L'Inde étant un vaste territoire, on l'appelle d'ailleurs le sous-continent. Lorsque l'on prépare son départ, il est important de prévoir un séjour « état par état ». Au risque de passer à côté d'opportunités parce que l'on n'a pas consacré assez de temps. En fonction des secteurs d'activités, il faut se concentrer sur un ou deux états au début, + New Delhi, et il faut rester a minima 4 jours au même endroit. Les indiens sont des gens qui voyagent beaucoup, aussi ne pas hésiter à s'organiser à l'avance pour organiser son voyage et ses rencontres. Il faut contacter les gens de l'ambassade et Ubifrance pour sentir un peu son secteur économique et s'informer de qui est présent. Ensuite, prenez contact avec les CCEF, qui eux, sont beaucoup plus au fait de la réalité des affaires, sur un mode pratique, et vous indiqueront les choses à faire, à ne surtout pas faire...

Préparer son séjour, c'est aussi se renseigner sur l'environnement des affaires au niveau local.

Cela fait 25 ans que je vais dans ce pays, et la première fois que j'ai voulu installé mon entreprise en Inde, l'un de mes amis indiens m'a dit : "Pierre, l'Inde est d'un pays de longue haleine ou la patience et la persévérance sont le maître mot..." Il y a deux types d'affaires : celles à traiter avec les administrations (grands contrats) et celles à traiter avec des entreprises privées. En tout état de cause, il vous faut passer beaucoup de temps avec les indiens avant de leur donner vos « patrons » de tissus, vos « brevets » pour reproduire des robots ou autres matériels car leurs normes ne sont pas les nôtres. Et l'indien est susceptible malgré tout...

En Inde, lorsque vos interlocuteurs vous annoncent un prix, ce n'est pas le prix définitif, c'est le prix de départ. S'ensuivent alors des discussions de marchands de tapis, avec parfois des portes qui claquent. Mais c'est la norme, et il faut jouer avec.

L'arrivée

Il est important de noter, et d'intégrer que l'Inde n'est pas un pays, c'est un agrégat de 29 états et 6 territoires qui ont chacun un gouvernement, un financement de projets et leur capitalisme propre.

Notez que pour aller en Inde, il faut un visa affaires, et non touriste, en tout cas si l'on veut y aller plusieurs fois dans l'année... Je l'ai vécu, et l'immigration indienne qui était très tolérante dessus est devenue intransigeante. Un visa affaires est donc la norme et le plus recommandable.

On pourrait le prendre pour une anecdote mais sur votre visa, est annoté « Incredible india »... Et cela prend tout son sens quand on commence à vivre le pays de l'intérieur... C'est un pays de paradoxe, de 1,3 milliards d'habitants, de castes et religions diverses. On a l'impression que c'est un bazar permanent, mais en fait, une fois que l'on rentre dedans, on s'aperçoit que tout est "hyper" hiérarchisé ! Le potentiel des affaires est illimité, mais toujours très localisé, avec des contraintes légales très fortes. Si vous avez déjà vécu les affaires en Italie... dites-vous que l'Inde est un paroxysme...

Vous serez, à votre descente d'avion, tout de suite baigné dans les odeurs, le bruit et la vie trépidante, comme le paradoxe de l'extrême pauvreté et l'extrême richesse.

La circulation ; un chaos,

Le climat ; une étuve

Faire son marché ; une aventure

En tout état de cause, c'est une aventure humaine à l'état pur. Seuls les gens armés de patience, de persévérance, mais aussi de sens social, y réussiront. Les autres, pressés par l'appât du gain rapide, restez à la maison, ce pays n'est pas pour vous !!!

Les règles de base du savoir vivre

Comme dans chaque pays, il existe en Inde des règles de politesse spécifiques qu'il vaut mieux connaître si on veut éviter d'être impoli.

Ainsi, quand vous êtes invités chez les gens, n'oubliez pas de vous

déchausser à l'entrée.

De même, faites attention quand vous mangez : en Inde, on mange toujours avec les mains, et avec la main droite !

Quand vous venez la première fois, un cadeau n'est pas nécessaire, si ce n'est un bel échantillon de votre savoir faire. Quand vous revenez, par contre, vous êtes censés avoir appris de vos interlocuteurs, de leur famille, femmes, ... Apportez leur un cadeau typique de chez vous, cela leur fera plaisir. Mais des choses simples et artisanales. Le luxe à l'européenne n'est pas bien perçu.

Le premier rendez-vous

- dans quel type de lieu ?

A leur bureau la plupart du temps, ou dans les hôtels des grandes villes. N'hésitez pas à prendre le temps d'aller les voir chez eux (leurs usines/bureaux), ils seront fiers de vous montrer ce qu'ils ont fait, dans quoi ils travaillent... Ne cherchez surtout pas à leur en mettre plein la vue... L'Indien est arrogant, le français est arrogant ET suffisant... Nous, basés sur notre grandeur passée, eux encore opprimés par un sentiment d'infériorité suite à des décades de colonisations... Et pourtant depuis 30 ans, on leur dit qu'ils sont le cerveau du monde... Encore un paradoxe !!!

- combien de temps faut-il prévoir ?

Soyez ponctuel et ne soyez pas vexés si eux arrivent en retard car le trafic est horrible. On demande toujours, quand on se connaît vraiment bien 'European time, or Indian time' ??? Car les indiens ont



Préambule - Comment faire des affaires en Inde ?

quasi systématiquement au moins 45 minutes de retard ... mais pour un premier rendez-vous, ne vous y fiez pas et soyez à l'heure.

Si votre interlocuteur fait une heure de voiture ou plus, ne lui consacrez pas seulement 45 minutes, mais une demi-journée, d'autant qu'il aura 1h de retard...

Un petit conseil : apprenez très vite à développer un goût pour le chai local (thé au lait sucré aux épices). C'est une boisson qui vous sera servie lors des rendez-vous ou sinon vous pourrez opter pour un café nescafé au lait baignant dans une marre de sucre ... le résultat est le même : un forte dose d'insuline !

Comprendre l'environnement des affaires au niveau local

- bien connaître ses interlocuteurs

C'est capital. Car dès que l'on signe un contrat, ils se sentent dédouanés de tout. N'oubliez pas qu'il y a le droit indien, le droit pour les indiens, et le droit pour les autres... Regardez les Danone ou autres qui l'ont vécu à leur dépend... Il est impératif de construire une relation de confiance avec les patriarches. Et tout comme dans d'autres régions du monde, c'est le patron-propriétaire qui se déplace. De notre côté, il faut donc que ce soit les exécutifs. Car en Inde, les groupes sont familiaux, et les patrons indiens discutent directement leurs affaires de partenariat ou de développement. Ils pourraient ne pas comprendre, voire être blessés, que ce ne soit plus les grands patrons français qui viennent, mais leurs représentants... L'Inde est un pays de longue haleine, donc il faut un engagement fort de la part de

ceux qui veulent s'y implanter.

- Réaliser une étude de faisabilité (taille marché limitée) / étude de marché

Il est possible dans un premier temps de se renseigner auprès d'Ubifrance ou auprès des Chambres de Commerces ou des fédérations « métiers ». Ensuite, si vous voulez vraiment percer les clés de votre secteur en Inde, il vous faut recourir à des gens qui vivent pleinement le monde des affaires indien, qui sont aculturés à ce pays et qui connaissent intimement un nombre certain de familles en local.

- Monter un partenariat local

Pour bien s'implanter en Inde, comme dans beaucoup de pays, il est fortement conseillé d'y passer beaucoup de temps avant : plusieurs séjours, plusieurs rencontres pour prendre le temps de bien se connaître, car monter une JV ou un partenariat en Inde met vos nerfs à rude épreuve. Et si vous n'êtes pas sûrs, vous allez tout laisser tomber avec agacement, ce qui laissera des traces pour une action future... Nombreux sont les gens à vouloir agir vite... Mais l'Inde est un pays qui ne se pense qu'en long terme, voire en très long terme.... Attention toutefois à ne pas considérer un partenariat "pan-india". Mais au contraire, localisé, quitte à en développer d'autres.

Une fois les premières démarches de partenariat entamées, mieux vaut être très présent car les choses piétinent, traînent et on peut très vite avoir tendance à baisser les bras. Cependant, il suffit d'un évènement pour que tout se débloque, une décision politique, une bonne mousson

ou juste une excuse bidon pour qu'un dossier bloqué depuis plusieurs mois devienne une priorité...

... Cela fait partie du decorum indien... tout et son contraire ! patience, opiniâtreté et surtout un bon sens de l'humour sont les clés du succès en Inde.

Par exemple, tous les ans les projets d'infrastructure se voient ralentis pendant la période des moussons. Cela est compréhensible; ce qui l'est moins, ce sont les ingénieurs locaux qui pour justifier un délai de 3-4 mois sur leur planning vous disent « Sir, this is due to the monsoon season »; ce à quoi on a envie de répondre « my dear Prakash the monsoon has been a yearly phenomenom on the Indian subcontinent for couple of millions of years and hence it should be easy to factor 3-4 month delay in your yearly planning" Et en général, de recevoir comme réponse : "yes sir but this year was a different monsoon from last year's" ... donc patience et humour sont bien la clé.

Suivi des prospects pour conclure un business

Une fois rentré en France après un ou plusieurs séjours, quel relationnel entretenir ?

Les relations longue distance ne fonctionnent pas du tout en Inde. Il est impératif de s'assurer d'un suivi avec soit une présence locale, soit des voyages réguliers pour assurer une visibilité et montrer son engagement.

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





Europe needs a good compass to sail through crisis

Director-General Pascal Lamy, in a speech to the Institute of International and European Affairs in Dublin, Ireland on 17 April 2013, said that “the best way to sail through the crisis is to use a good compass – the name of the European compass must be ‘confidence’... Confidence that Europe has the strength to sail in an ever more globalized world”. This is what he said:

“Shifting Economic Landscape: a World in Need of a Compass”

Ladies and gentlemen,
Good morning — Dia Dhíbh.

I am glad to begin my visit to Ireland by coming to the Institute of International and European Affairs. The Institute is a remarkable centre for research and forward thinking on

how to address today’s challenges. And frankly we are not short of them!

Let me begin by thanking Director General Dáithí O’Ceallaigh for his kind words of introduction.

In my address today, I would like to touch upon three issues:

- the tectonic transformations that we are witnessing in our economies and more specifically in trade
- the challenges this poses to policy makers
- and finally, how Ireland and Europe can sail in these turbulent waters

Tectonic shifts in the world economy and world trade

At the beginning of this 21st century, we are witnessing a tectonic shift in

the world economy. The year 2012 will mark the first time in world economic history when the GDP of developing countries surpassed that of developed economies. This is the product of the impressive growth registered by developing economies in the last decades. This has been accentuated by the dismal growth rates experienced by advanced economies since the beginning of the crisis. In the years to come, developing countries, starting with Africa, are expected to grow three times faster than advanced economies. We are witnessing a massive “catching up” by developing countries.

In sum, the essence of world growth in the years to come will come from developing countries, whose middle classes will also grow. By 2030, it will more than double in size, from 2 billion today to roughly 5 billion. The trade forecast for 2013 which

we released just last week confirms this point. After a poor 2% growth in world trade last year, the volume of trade in 2013 is expected to grow by a sluggish 3.3%, well below the 20 year average of around 5%. The growth of trade by advanced economies will be around 1%, whereas that of developing economies will be around 5%. The South is pulling trade upwards.

The geography of trade is also changing. Twenty years ago, 60% of world trade was North-North, 30% was North-South and only 10% was South-South. By 2020, we expect South-South trade to reach one-third of world trade.

This change in the actors of world trade owes a lot to advances in technology and transport which have led to the expansion of "value chains". Through supply chains, developing countries have found an accessible means to insert themselves into the global economy. Trade is no longer about finished products or services. It is about trade in tasks. In fact, 60% of merchandise trade is in intermediates. It is about adding value by contributing to a stage in the production of a finished product or by providing services. This is what motivated my decision five years ago to launch an international effort to look at the facts and figures of trade in value-added in the "Made in the World" initiative.

In January this year, the WTO and the OECD launched a first set of data that measures trade in value-added. The preliminary results were surprising.

One, services are more internationally traded than goods.

Two, around 40% of what countries export is in fact imported inputs. Protectionism does not protect!

Three, bilateral trade balances, which are often a source of tension among major trading partners, change. Traditional statistics attribute the full commercial value of imports to the last link in the production chain, even where the contribution made by that final link has been minimal. Knowing that the last link is often China and that the leading importer is the United States, the geopolitical implications of using this measurement are immediately plain to see.

Four, this new measure will help identify the employment linked to the value addition and will help focus domestic policies on what really matters: creating jobs.

Let me address a final change in the world trade scene: the increasing weight of non-tariff obstacles to trade. Successive WTO negotiating rounds, bilateral trade agreements and unilateral trade opening have significantly reduced the relative weight of tariffs in global trade. Today, the average tariff applied to international exchanges is around 5%. True, tariff peaks still remain in certain sensitive areas, such as textiles, footwear, steel or agriculture products, and addressing them remains on the to-do list of trade negotiators. But it is becoming clear that creating new trade opportunities and reducing the cost of trading will require addressing non-tariff barriers (NTBs).

Take the announced negotiations for an EU-US Trade and Investment Agreement. According to a recent study by the German Economics Ministry, while the weighted average tariff applied by both partners is below 3%, the estimated impact of NTBs is much higher. The study indicates that European alcohol and tobacco exporters to the United States face additional costs averaging about 14%, while US companies can expect additional costs of more than 50% on their exports to the EU. Similarly, the chemical industry in Europe has NTBs amounting to additional costs of over 100%, more than three times as much as in the United States.

In sum, companies will not be able to speed if the trade highway is full of NTB potholes!

Challenges for policy makers

So, what can policy makers do about these tectonic changes?

A better global economic governance remains a priority. Cooperation instead of unilateralism. Cooperation in repairing and reforming the financial sector. Cooperation in ensuring a more balanced demand. The G-20 has already identified a substantive programme of work. The key now is to implement it.

But the key for policy makers today is to restore growth. For it is growth that will help generate much needed jobs.

As Ireland knows only too well, trade can be a useful tool for growth, one that is fiscally sustainable. The trade opening agenda remains, therefore, even more relevant today than it did in the pre-crisis period. And the most

effective way to do this is through the multilateral route.

I see four key ingredients for a successful global trade opening agenda.

The first ingredient is to recognize that mercantilism is dead. Trade negotiators should change their trade narrative. Imports are an essential ingredient of a country's export competitiveness. So the key is not how to export more but how to add more value, and to use trade to grow your economy better and faster.

The second ingredient is to launch a global effort to rethink how to level the playing field on non-tariff barriers. Aiming at uniformity may be too intrusive, as these NTBs often reflect different societal values. Instead the challenge will lie in achieving regulatory cooperation and avoiding the use of NTBs for discriminatory purposes.

Thirdly, investments have become the twin engine to trade. But its regulation remains fragmented at bilateral level. A global effort to develop a common framework for investment is therefore long overdue.

Finally, for many poor countries, trade opening cannot translate into growth, development and jobs without trade capacity building. Countries like Ireland have strongly supported poor countries in this endeavour through development aid. And I want to recognize publicly the solidarity that was shown by the Irish people, and I want to thank Taoiseach Enda Kenny especially as this country has been so harshly hit by the crisis. Moving forward, we have to see how to better leverage the contribution of the private sector to trade capacity building. This issue will feature prominently at the Global Aid for Trade Conference that the WTO will host in July.

Ireland and Europe sailing through the crisis

So how can Europe and Ireland sail in these turbulent waters?

I will have an opportunity to discuss this later today with the European Trade Ministers who have been convened by the Presidency under the leadership of Minister Richard Bruton.

The contribution of external demand to economic growth is on the rise, as 90% of global economic growth in

Europe needs a good compass to sail through crisis

the next 10-15 years is expected to be generated outside Europe, a third of it in China alone. External markets are therefore key for Europe's growth. And it is therefore in this light that Europe should re-look at where its offensive and defensive interests lie.

Overall, Europe is favourably positioned in world trade. It has managed to retain around 20% of world exports while the United States and Japan have seen their shares decline. Its trade balance is overall positive and it has multiplied by a factor of five since 2005. The EU's single market has helped enlarge and deepen European value chains.

But behind these aggregate numbers lie serious national disparities. So where is the answer to these divergences? The answer lies in the quality of domestic policies.

A successful trade policy needs to be anchored in a set of robust domestic policies.

Let me start with competitiveness and its price and non-price factors. Services is an area which holds significant potential for the EU member states. It is an area where the EU Single Market can still be "perfected", to say the least.

The second area is that of qualifications, skills, education and innovation. A skilled labour force is an essential ingredient to moving up the value chain. If there is an area of public spending which should be preserved from the severe austerity drive, it is investment in human capital and in innovation.

The third is that of social safety nets. We need strong social safety nets

to ensure fairness in the inevitable process of adjustment triggered by the crisis, but more broadly by the constant change in the game of comparative advantage.

To conclude, the best way to sail through the crisis is to use a good compass. The name of the European compass must be "confidence". Confidence that the structural efforts that are being undertaken will lead to a more balanced economy. Confidence that, in the on-going reforms, no European would be left behind. Confidence that Europe has the strength to sail in an ever more globalized world. Confidence that the European crew realizes that the only way to preserve European values in the sea of globalization is to remain aboard the same vessel.

Thank you for your attention.

Go raibh maith agaibh as bhur aird.

Vos investissements d'aujourd'hui
sont vos économies de demain

Aligner efficacité opérationnelle et performance financière

Notre expertise soutient l'agilité de votre entreprise dans la bonne exécution de votre stratégie, l'amélioration de ses opérations et l'atteinte de sa performance financière

iena
Votre partenaire performance

Nous recrutons de nouveaux collaborateurs pour les postes suivants:

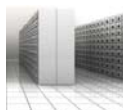
- Consultant Senior/ Manager H/F (7 ans d'expérience)
- Consultant confirmé, (2 ans d'expérience et plus) à Paris/RP

Pour plus de renseignements, consulter notre site web : www.cabinet-iena.com



Strategy & Organisation transformation

Conseil en stratégie, business développement et transformation de l'organisation



Operations & Information management

Transformation, optimisation et amélioration de vos processus opérationnels et fonctions SI, liés à l'exécution de votre stratégie



Marketing & Sales transformation

Conception et déploiement de programmes Marketing et Ventes. Organisation, outils et processus front-end accélérant les résultats « top line » à fort ROI



Corporate & Finance transformation

Corporate et Finance transformation. Vision stratégique de la fonction finance. Contrôle interne et gestion des risques. Amélioration et pilotage de la performance



Accounting & Finance management

De la performance des services comptables au renforcement des fonctions financières. Productivité comptable, optimisation SI comptables et financiers



Entreprise Performance management

Reporting financier, commercial, achats et RH. Optimisation et outillage du processus budgétaire. Analyse et planification de la masse salariale. Data et information management

Indicateurs de pilotage
Performance financière
Performance management

Tableaux de bord

Budgeting Planning

Productivité comptable

Optimisation ERP finance

Solutions de gestion

Fast close

Contrôle financier

32, rue ARAGO
92800 PUTEAUX
tél: +33 (0) 1 78 14 13 30
fax: +33 (0) 1 78 14 13 40

Crise de la dette : l'Irlande, l'anomalie de la zone euro

Par Thibault Prébay, Directeur de la gestion Taux chez Quilvest Gestion



Trop beau pour être vrai. Le consensus de marché semble indistinctement optimiste à l'égard de la dette souveraine irlandaise, l'un des cinq pays de la zone euro à avoir bénéficié d'un plan de soutien de la part des bailleurs de fonds internationaux. Récemment, le retour de l'Irlande sur les marchés obligataires a été salué par les investisseurs et gratifié d'une nette détente du taux d'emprunt à dix ans. De leur côté, les agences de notation ont revu leur appréciation de la qualité de crédit du pays, comme en témoigne la levée de la surveillance négative de la part de Standard & Poor's, depuis janvier 2012. Objectivement, c'est oublier un peu trop hâtivement les risques réels qui pèsent sur l'Irlande. Decryptage d'une anomalie de marché.

En réalité, l'essentiel de la confiance accordée par les marchés financiers

à la dette irlandaise, ne tient qu'à l'amélioration de la croissance économique du pays. À +0.95% en 2012, celle-ci restait mieux orientée que celle de la plupart de ses voisins européens. Pour autant, l'ensemble des standards macroéconomiques du pays ne sont pas aussi réjouissants. Depuis 2007, le ratio dette/PIB irlandais est passé de 25% à un niveau excessif de 118%, tandis que le déficit budgétaire est abyssal, à -8.5% en 2012, estimé à -7.3% cette année et anticipé à -5% en 2014. À titre de comparaison, l'Italie et le Portugal, deux cas assez similaires à l'Irlande au regard de leur degré d'endettement, affichent des déficits publics bien plus modérés.

Actuellement, l'attention des créanciers se focalise avant tout sur les facteurs d'incertitude politique et budgétaire en Italie ou au Portugal, contribuant à une forme d'anomalie : alors que l'Irlande n'a pas encore initié d'efforts pour redresser son déficit, elle bénéficie de meilleures conditions d'emprunt que les pays sud-européens, qui ont déjà soumis leur économie à des plans d'austérité drastiques et à des réformes structurelles. Non justifié, l'écart entre les courbes de taux irlandaise d'une part (l'emprunt à dix ans est proche de 3.90%), et italienne, espagnole ou portugaise d'autre part (leurs taux oscillent entre 4.3% et 6.5%), devrait se compenser tôt au tard par la tension pure et simple du rendement proposé par l'Irlande.

N'oublions pas non plus que lorsque l'Irlande entrera pleinement dans un cycle de rigueur, inéluctable, sa croissance sera mécaniquement affectée, à l'image du scénario en vigueur dans les autres économies de la zone euro. Quant à la balance

commerciale du pays, aujourd'hui excédentaire, le bilan est flatteur dans la mesure où le surplus commercial provient davantage d'une baisse des importations que d'une hausse soutenue des exportations.

Tout aussi surprenant, les marchés ne semblent pas avoir encore pris la pleine mesure de la dégradation du système bancaire irlandais. Le bilan des établissements est profondément détérioré par la dépréciation de leurs actifs (-11.9% en 2012) et par le sévère reflux des prêts bancaires mais aussi des dépôts, proche, dans les deux cas, de -20% en un an. Relativement faible, le taux d'épargne des ménages irlandais ne permettra pas de reconstituer la masse de liquidités dont a besoin le système bancaire. De ce point de vue, la situation des banques irlandaises est peu ou prou comparable à celle qui prévalait en Grèce ou à Chypre.

Alors, l'Irlande, nouveau foyer d'instabilité pour la zone euro ? Très probablement. De toute évidence, le pays compte une montagne d'endettement déjà constitué, dont il lui sera difficile de s'extraire. Dès lors, la dette irlandaise pourrait bien être la prochaine sur la liste des restructurations. Depuis le mois de mars, le refinancement de l'Irlande s'est déroulé sans heurts, au point de bénéficier de conditions d'emprunt un peu plus avantageuses qu'en 2010, avant l'éclatement des crises de la dette en Europe. Un scénario qui a de fortes chances de se retourner d'ici la fin de l'année.

Les marchés ne peuvent plus faire l'économie d'une lecture lucide des fondamentaux du pays !

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.



Get ahead

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



Les « chimpanzés » battent l'homme en matière d'investissement sur le marché boursier

Une étude sur des indices à pondération alternative révèle le manque de performance des stratégies d'investissement par capitalisation boursière

Des chercheurs de la Cass Business School de Londres ont découvert que des indices boursiers constitués aléatoirement par des « chimpanzés » via une simulation informatique, auraient produit de meilleurs résultats corrigés du risque que des indices pondérés par capitalisation boursière au cours des quarante dernières années.

Une étude basée sur les données boursières collectées mensuellement aux États-Unis entre 1968 et 2011 a révélé que la quasi-totalité des 10 millions d'indices pondérés aléatoirement ont apporté de bien meilleurs résultats que les indices pondérés par capitalisation boursière. Cette découverte aura sans aucun doute des retentissements auprès des investisseurs du monde entier, qui ont placé des milliards de dollars

sur la base d'indices pondérés par capitalisation boursière.

Cette découverte a été révélée dans deux articles* publiés par le cabinet Cass Consulting de la Cass Business School et sponsorisés par Aon Hewitt, qui a étudié les méthodes alternatives de construction d'indices boursiers.

En se basant sur les données boursières collectées durant 43 années aux États-Unis, les auteurs ont comparé les résultats des méthodes de pondération heuristiques, optimales et fondamentales, par rapport à un indice comparable mais pondéré par capitalisation. « Les 13 indices alternatifs que nous avons étudiés ont tous permis de réaliser de meilleurs résultats corrigés du risque que l'exposition passive d'indices à pondération par capitalisation boursière » explique l'un des auteurs, le Dr Nick Motson de la Cass Business School.

Les auteurs ont toutefois mis en évidence des résultats encore plus frappants lorsqu'ils ont entrepris de déterminer si les performances offertes par ces indices alternatifs sont dues au hasard ou à leur conception.

Un autre coauteur, le professeur Clare, ajoute : « Nous avons réalisé une simulation informatique consistant à sélectionner et à pondérer aléatoirement un échantillon de 1 000 actions, ce qui revient à évaluer les capacités d'un chimpanzé en matière d'investissement sur le marché. Nous avons répété la procédure 10 millions de fois pour chacune des 43 années étudiées.

Les résultats de cette expérience ont indiqué que la plupart des chimpanzés-gestionnaires de fonds auraient obtenu des résultats supérieurs à ceux obtenus grâce à certaines techniques d'indexation alternatives. En outre, et c'est peut-être le point le plus notable de l'étude, nous avons constaté que la quasi-totalité des 10 millions de chimpanzés-gestionnaires de fonds ont réalisé de meilleures performances que les indices pondérés par capitalisation. »

Le professeur Clare ajoute : « L'une des conclusions majeures de notre étude est que nous devrions peut-être comparer les performances de nos gestionnaires de fonds à celles de chimpanzés plutôt qu'à des indices pondérés par capitalisation ! »

John Belgrove, partenaire sénior chez Aon Hewitt déclare : « Le marché a été envahi de produits d'investissement dits « smart beta » ces dernières années. Nous attendons à présent qu'une certaine rigueur académique



viennent en aide aux investisseurs, et ainsi leur permettre de mieux comprendre les opportunités et les risques auxquels ils sont confrontés dans ce domaine. Je suis convaincu que le travail réalisé par Cass en coopération avec Aon Hewitt présente un intérêt considérable à la fois pour les investisseurs et pour les gestionnaires de fonds dans leur ensemble. »

Il poursuit : « Si les benchmarks de pondération par capitalisation boursière demeurent la base sur laquelle reposent l'évaluation des performances et la constitution de portefeuille, cette étude apporte un nouveau regard sur le débat classique opposant les fonds d'investissements actifs et passifs.

Les faiblesses inhérentes aux stratégies d'investissement pondérées par capitalisation boursière sont parfaitement documentées, bien qu'elles aient servi de référence à battre pour les gestionnaires actifs. Les résultats obtenus par les chimpanzés sur le long terme vont très certainement en surprendre plus d'un et provoquer un débat qui tombe à point nommé. La bonne nouvelle pour les investisseurs, c'est qu'ils se voient offrir de nouvelles possibilités de mise en œuvre dans la sélection d'une stratégie de constitution de portefeuille à long terme et dans leur style de gestion de fonds. »

Parmi les indices alternatifs, l'indice pondéré par les ventes a réalisé les meilleures performances, surpassant 99 % des indices construits aléatoirement par les chimpanzés.

* 'An evaluation of alternative equity indices. Part 1: Heuristic

and optimised weighting schemes' and 'An evaluation of alternative equity indices. Part 2: Fundamental weighting schemes' par le Professeur Andrew Clare, le Dr Nick Motson et le professeur Steve Thomas de la Cass Business School. Étude réalisée par Cass Consulting et commanditée par Aon Hewitt.

La Cass Business School, qui fait partie de la City University de Londres, propose un enseignement, des conseils et des recherches innovants, pertinents et tournés vers l'avenir. Située au cœur de l'un des plus grands centres financiers du monde, Cass est l'école de commerce de la Ville de Londres. La Cass MBA (maîtrise en gestion des affaires), les Masters spécialisés et les diplômes de premier cycle ont une réputation mondiale pour leur excellence et l'École prend en charge près de 100 doctorants. La Cass offre l'un des plus grands choix de programmes de

Masters spécialisés en Europe. Elle dispose également des plus grandes facultés en matière de Finance et de Sciences actuarielles et d'Assurance de la région. Elle est classée dans les 10 meilleures écoles de commerce du Royaume-Uni pour la recherche en commerce, management et finance, et 90 % des résultats de la recherche sont d'importance internationale.

À la Cass, les étudiants, les universitaires, les experts de l'industrie, les chefs d'entreprise et les décideurs politiques peuvent bénéficier d'un enrichissement mutuel. Pour plus d'informations, visitez :

www.cass.city.ac.uk





Extra-financial and integrated reporting in Switzerland : A new key player arrived



CSR METRICS Switzerland is a consulting firm, based in Geneva, expert in CSR data construction, management and reporting leading organizations in Switzerland to improve their performance. Based on a strong partnership with Institut RSE – French leader on this topic – a recognized methodology, Ecovalue, and a large experience within the French and European mar-

ket, CSR METRICS Switzerland services include also CSR advisory on strategy, data management, internal monitoring, report writing, report review, and trainings on these topics.

We provide European, African and Swiss experiences tailored to local needs and work with private companies and public sector bodies to tackle challenges in strategy, operations, organization, and technology around extra-financial reporting issues.

Our Swiss office is located in Geneva. At local and global level, we apply our knowledge and experience to conduct research into extra-financial issues, develop long-term perspectives, and take part in public debates on the most pressing issues facing business and economies around this topic.

THE EXTRA-FINANCIAL REPORTING CAN :

- Provide credible and consistent reporting data on company sustainable results
- Allow easy identification of the most value-adding activities within each market, and easily identify best practices
- Establish metrics, KPI's, baseline and targets aligned with overall business strategy and KPIs

- Group KPIs into country, regional and global scorecards
- Trust KPIs Develop monitoring and reporting frameworks
- Contribute to reporting, communication, and branding
- Align investment with value
- Manage costs and impacts of sustainable & CSR initiatives
- Identify opportunities and innovations (new markets and uses)
- Be compared to referents in its areas and seek benefits
- Capacity to enforce local integration and creation of social value
- Identify the return on investment shares SRI
- Enhance consistency with the financial information on significant performance issues

Nicolas Gillmann
Owner and founder CSR Metrics Switzerland / Affiliated Professor Strasbourg University

Mail: ng@institutrse.com
Website: <http://www.institutrse.com>
4-6, avenue industrielle, 1227 Carouge, Switzerland
CSR Metrics Switzerland - Le conseil en reporting extra-financier



**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

Polémique ANIA-FCD : Comment débloquer les négociations ?

Par Laurent Plantevin, Président du groupe Arcante.

Suite à la récente polémique entre l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) et la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD), Laurent Plantevin, expert en négociation professionnelle, décrypte la situation et apporte ses conseils pour favoriser les négociations futures.

Une violente polémique a éclaté récemment entre l'ANIA et la FCD au sujet des négociations entre distributeurs et fournisseurs. Quel est votre regard sur ces négociations ?

L'ANIA a dénoncé avec une rare virulence les positions et les méthodes utilisées par les distributeurs pour négocier les accords 2013, notamment sur leur refus de toute hausse de tarif et l'utilisation de procédés « sans foi ni loi ». La FCD s'est montrée offusquée des ces déclarations affirmant que beaucoup de hausses de tarifs étaient injustifiées, et qu'une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs devait être prise en compte.

Au-delà de cette polémique, il n'est pas anormal en soi qu'un acheteur souhaite améliorer ses prix d'achats. Qui aujourd'hui ne veut pas acheter au meilleur prix ? A cet égard, les acheteurs ont raison de demander aux fournisseurs d'améliorer la rentabilité et l'ANIA a tort de se scandaliser de telles demandes.

Toutefois, l'ANIA met en évidence une radicalisation des méthodes utilisées dans quelques centrales d'achats pour tenter d'atteindre leurs objectifs. Des pratiques qui violent parfois de manière flagrante l'article L442-6 du Code du Commerce (condition

préalable à la négociation annuelle de l'obtention d'une remise inconditionnelle, compensation de baisse des marges des distributeurs, etc.)

Chez certains distributeurs, on a imposé aux fournisseurs la présence dans les négociations de consultants extérieurs chargés de vérifier le respect des directives de négociation. Certains ont même contraint des fournisseurs à rester tardivement dans leurs locaux le dernier jour du délai légal pour négocier afin de les pousser à céder à leurs exigences. Ces procédés sont évidemment déloyaux, juridiquement dangereux, mais aussi douteux dans leur efficacité économique.

Pourquoi affirmez-vous que de tels procédés sont douteux dans leur efficacité, alors qu'ils ont été, apparemment, très utilisés par les distributeurs ?

Ces méthodes sont l'expression la plus brutale et la plus extrême de l'utilisation du rapport de force dans la négociation. Elles s'appuient sur la menace constante pour le fournisseur de représailles en cas de refus d'accéder aux exigences de l'acheteur (dé-référencement, réduction des achats, suppression de contreparties). Dans une telle « négociation », trois risques apparaissent pour la partie qui utilise ces procédés :

Premièrement, une riposte juridique du fournisseur. Bien sûr, le distributeur fait toujours le pari qu'aucun fournisseur n'osera tenter une telle action. Mais lorsqu'en abusant de sa force, on accule le faible aux dernières extrémités, il peut adopter une stratégie du « fou » au « fort », échappant ainsi à toute rationalité de



comportement. Dans le contexte actuel – où l'acheteur est « suspect » pour le législateur – une telle stratégie pourrait avoir un coût exorbitant pour le distributeur.

Deuxièmement, les distributeurs n'obtiennent pas les accords les plus favorables. Contrairement à une légende urbaine qui circule au sein de certaines centrales d'achats, en négociation si l'une des parties est contrainte à un accord sous peine de représailles, elle fait les avancées justes nécessaires pour les éviter, et pas les avancées maximales possibles. Elle ne fera de telles avancées que pour bénéficier d'avantages significatifs pour elle.

Enfin, des conséquences désastreuses en terme d'image de marque. Pour exemple, il y a quelques semaines, un grand hebdomadaire national titrait « Ceux qui cassent la France », accusant une certaine personnalité de la grande distribution, d'être le fossoyeur des PME en leur imposant des conditions commerciales générant fermeture d'entreprise et chômage de masse. Voilà un singulier retour de bâton pour une icône de la défense du pouvoir d'achat.

Selon vous, comme le demande l'ANIA, faut-il réformer la loi LME ?

Cette loi fait suite à la loi Galland, imposant aux distributeurs de respecter les CGV des fournisseurs, qui ne pouvaient être discriminatoires entre leurs clients. Les fournisseurs répercutaient ainsi dans leur CGV et leurs tarifs, les améliorations de conditions commerciales qu'ils accordaient aux distributeurs sous forme de ristournes et de budgets de coopération. La conséquence majeure fut une infla-

tion des prix de revente au consommateur final.

La loi LME a quant à elle voulu casser cette spirale inflationniste en autorisant la négociation par les distributeurs des CGV et en supprimant l'obligation de non-discrimination, exposant ainsi les fournisseurs à la brutalité du r apport de force entre eux et les centrales d'achats de la distribution.

La conséquence apparaît aujourd'hui dans toute sa cruauté : les fournisseurs – et pas seulement des PME, mais aussi des entreprises de taille importante – sont étranglés économiquement, doivent limiter leurs investissements et leurs embauches, parfois même sont conduites à la fermeture.

Préserver le pouvoir d'achat du consommateur ou préserver les emplois et les investissements chez les industriels ? Seuls les pouvoirs publics ont la réponse à cette question, mais force est de constater que les puissants lobbies, tant chez les distributeurs que chez les industriels, sont déjà à la manoeuvre.

Quelle que soit l'évolution de la loi LME, il est nécessaire, dans l'intérêt des deux parties, d'améliorer leurs méthodes de négociation. Pour les distributeurs en négociant loyalement avec les fournisseurs et en formalisant les contreparties qu'ils s'engagent à leur donner en cas d'accord ; pour les fournisseurs en cessant d'avoir des objectifs de négociation irréalistes (développer leur activité et leur part de marché chez tous les distributeurs, tout en augmentant leurs tarifs, sans améliorer les accords) et en évitant de céder à n'importe quel prix aux demandes des distributeurs

dans l'espoir – bien fragile – d'en tirer profit contre leurs concurrents.

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

Ouragan Sandy :

Les leçons à tirer pour une entreprise toujours opérationnelle

Par Thierry Ghenassia,
Directeur des Opérations et du département Conseil de SunGard Availability Services France

Fin octobre 2012, l'ouragan Sandy a frappé de plein fouet les Caraïbes, ainsi que la côte Est et le Nord-Est des États-Unis, avec des conséquences désastreuses. On estime le coût des dégâts et des pertes liées à l'interruption de l'activité des entreprises à 65,6 milliards de dollars (soit environ 48,6 milliards d'euros). Chez SunGard Availability Services, nous avons reçu 342 mises en alerte qui ont généré 117 déclenchements¹. Pour soutenir la reprise des activités de nos clients dans cette région, nous avons déployé près d'un tiers de notre personnel, 5 unités de reprise mobiles, 9 centres de secours utilisateurs et 1 500 positions de secours. Par ailleurs, notre site de Carlstadt a servi de poste de commande improvisé pour les forces de police locales et les équipes de soins et de premiers secours. Il nous a dès lors semblé essentiel de rassembler certaines bonnes pratiques ainsi que les leçons tirées de cette catastrophe naturelle afin de permettre aux entreprises de se préparer au mieux à ce type d'événement.

Il convient en préambule de préciser que les principaux défis à considérer pour assurer une reprise d'activités efficace se situent à trois niveaux : la protection des données, le redémarrage des systèmes, mais aussi la gestion des collaborateurs, des processus et des solutions de reprise.

Protection des données

Les défis auxquels ont été confrontés nos clients, en particulier ceux utilisant la sauvegarde sur bandes, nous ont permis d'émettre plusieurs constats. Tout d'abord, le transport des bandes, dans le contexte Sandy, vers un des centres de SunGard, a été particulièrement complexe. Depuis, un grand nombre de nos clients envisage, dans le cadre d'une stratégie alternative de sauvegarde de données, d'adopter une sauvegarde sur disque, voire une écriture miroir et une répliquation des données en temps réel. Par ailleurs, si la sauvegarde sur bande constitue une solution relativement peu onéreuse, elle souffre d'un temps de restauration beaucoup plus long. Il est donc nécessaire d'envisager d'utiliser des services d'infogérance de sauvegarde ou de sauvegarde électronique de données permettant une répliquation et une externalisation automatisée et centralisée.

Il est néanmoins possible de conserver l'usage des bandes tout en réduisant considérablement les temps de reprise grâce à de bonnes pratiques de traitements parallèles. Une entreprise peut ainsi stocker une copie de son système d'exploitation chez un prestataire comme SunGard qui configurera le matériel de reprise et pourra remettre en service le système d'exploitation en attendant l'arrivée des bandes.

Redémarrage des systèmes

Nos clients exploitent des

environnements hybrides ou hétérogènes ; très peu disposent d'une infrastructure entièrement physique ou virtualisée. Leurs applications reposent parfois sur des interdépendances complexes. Ainsi, des applications mineures doivent parfois être reprises en même temps que des applications critiques, ces dernières dépendant souvent des premières.

La gestion du changement est donc essentielle. Si l'environnement de reprise n'est pas totalement compatible avec l'environnement de production, la reprise échouera. En cas d'incident, il est difficile de négocier des changements de dernière minute sur le site de secours. Cela ne fera que retarder la reprise des activités. Pendant l'ouragan Sandy, près d'un tiers de nos clients ont dû procéder à des modifications majeures de leur configuration de secours, notamment pour bénéficier de serveurs plus performants, d'une capacité de disque supplémentaire, de différentes technologies de bandes, de configuration des pare-feu, ou encore de ponts LAN.

Une autre erreur, fréquemment observée lors de reprises d'activités, a consisté à ne pas prendre en considération les trois couches d'application : bases de données, logiciels intermédiaires et Web. Certains clients ont ainsi été dans l'impossibilité de récupérer ces trois couches et se sont retrouvés dans l'incapacité de reprendre leurs activités. Enfin, en termes de connectivité réseau, il est important

¹ Un déclenchement survient quand un client de SunGard Availability Services demande à SunGard d'actionner ses solutions de continuité d'activité, de reprise technologique et/ou de secours utilisateurs.

de repenser la conception du réseau central et de mettre en place des chemins de basculement afin d'éviter une congestion des réseaux dans les zones touchées par l'ouragan.

Personnes, processus et solutions de reprise

Concernant les employés, la principale leçon à retenir est qu'il faut réexaminer la question du télétravail et des autres stratégies alternatives en ayant à l'esprit qu'un sinistre de l'ampleur de Sandy peut toucher de très larges zones géographiques. Nous conseillons aux organisations soumises à des réglementations concernant la confidentialité des données de conclure avec leur prestataire un contrat portant sur des espaces de travail dédiés, où seul le personnel autorisé aura accès aux données critiques, et d'indiquer le nombre exact de positions dont elles ont besoin, ni plus, ni moins.

Par ailleurs, la fermeture de nombreux axes routiers a grandement compliqué les déplacements des équipes en charge de la reprise. Ainsi, pour des raisons de sécurité, certaines personnes n'ont pas pu - ou pas souhaité - quitter leur zone habituelle d'activité. Dans ce contexte, confier la reprise de ses activités à un prestataire spécialisé reste la meilleure option. Il est également important de communiquer en amont auprès de ses employés et de planifier en interne les mesures à adopter en cas d'incident, y compris en donnant des indications à caractère privé de type accès du domicile au data center, etc. Lorsque cela est possible, l'entreprise peut également demander aux équipes en charge de la reprise des activités d'arriver sur les sites de reprise avant le début des événements afin d'éviter qu'elles ne soient bloquées par d'éventuelles ruptures de transport.

En termes de processus, les plans de reprise doivent être constamment mis à jour, et les procédures conformes aux configurations de production en vigueur. Les outils de communication de masse doivent eux aussi faire l'objet de mises à jour et de contrôles réguliers. De plus, il est nécessaire d'identifier des outils de communication alternatifs et de former les salariés à leur utilisation, afin de bénéficier d'une solution de repli si l'un des moyens de communication n'est pas accessible.

Enfin, il est important de noter que

même si les tests de reprise sont concluants, la reprise des activités peut encore échouer. En effet, les tests nécessitent en moyenne une période de planification de 12 semaines et aucun ouragan n'est prévisible aussi longtemps à l'avance. L'entreprise doit donc toujours se tenir prête en veillant à ce que des analyses post-tests soient menées et que les recommandations et enseignements soient intégrés aux plans et solutions de secours.

Il convient donc d'établir des stratégies strictes de gestion du changement. Dans ce domaine, la plupart de nos clients essaient de faire au mieux mais beaucoup doivent faire face à des restrictions budgétaires et ne disposent pas des ressources et compétences nécessaires pour mettre en œuvre des tests et une politique de gestion du changement efficace. Pour ces derniers, il peut être utile de confier leur plan de reprise d'activité à un fournisseur spécialisé en gestion et implémentation de PCA. L'expertise d'un partenaire permet à une entreprise de réaliser des économies et d'être prête en permanence à parer toute éventualité.

En conclusion, les dégâts provoqués par l'ouragan Sandy ont causé de

grandes difficultés à nos clients. En matière de sauvegarde des données, nos clients ont été amenés à réfléchir plus en profondeur à leurs objectifs en termes de temps de reprise et de perte de données admissibles ainsi qu'à un éventuel transfert de leurs moyens de sauvegarde. Un grand nombre d'entre eux ont également eu besoin d'apporter de profondes modifications à leur environnement de reprise, soulignant ainsi l'importance de la gestion du changement et d'une parfaite adéquation entre l'environnement de reprise et l'environnement de production. Ils ont également pris conscience que la qualité de leurs procédures de secours dépendait de leurs derniers tests, et que des plans incomplets rallongeaient les délais nécessaires au redémarrage des applications critiques. Enfin, l'ouragan Sandy a permis de contester l'hypothèse selon laquelle le télétravail constitue à lui seul une stratégie efficace et viable en matière de continuité d'activités. Il est également important de disposer de positions de secours dédiées suffisantes pour répondre aux exigences réglementaires et permettre aux collaborateurs essentiels de procéder à la reprise des activités critiques de l'entreprise.



Réduction des coûts :

Messieurs les DSI n'est-il pas temps de changer de paradigme ?

Tribune de Bruno Cozanet, Manager SterWen Consulting.

Les budgets et les coûts sont sous pression. Les DSI doivent faire mieux d'année en année, en étant plus agiles et tant qu'à faire, innovants ! Après des années de réductions de coûts, l'exercice est au mieux délicat, au pire insoluble...

Ainsi, nous observons que chez la plupart de nos clients, la mise en œuvre des stratégies classiques a atteint un certain niveau de maturité. La majorité a déployé une méthode de costing (souvent de type ABC) qui leur permet d'identifier leurs coûts par ligne de service. Ils peuvent ensuite se comparer (face aux concurrents, à des outsourceurs...) et fixer leurs priorités d'action.

Ces méthodes permettent de mettre en œuvre des démarches itératives apportant des gains progressifs et réguliers... Ce sont des pratiques essentielles à une bonne gestion. Elles ont fait leurs preuves et présentent l'avantage de permettre une mesure de leur propre performance. Leur nécessité et leur efficacité ne sont certainement pas à remettre en cause.

Cependant, ces méthodes souffrent de deux limites principales :

- Des profils de gains qui ne suffisent plus pour être en phase avec les besoins
 - Les gains sont progressifs et deviennent naturellement de plus en plus faibles après quelques années. A contrario, les objectifs sont parfois demandés « immédiatement ».
 - Cette nature itérative n'encourage pas non plus les changements radicaux sur le fond du service ou sur la solution ap-

portée. Or, à partir d'une certaine maturité, c'est seulement par un re-design complet qu'il est possible de réaliser une vraie diminution des coûts.

- Ces méthodes négligent également un facteur essentiel de « marché » : ce que le client peut ou est prêt à payer
 - Le sens de la valeur est faussé chez les clients de l'IT, notamment du fait de la « consommation » de l'informatique. Les comparaisons (certes souvent biaisées) des coûts de l'IT avec les produits et services accessibles à tous (messagerie, mobile...) donnent lieu à des préjugés tenaces sur l'efficacité interne.
 - La sensibilité aux coûts n'est pas la même pour tous. Une petite société ou filiale qui vient de se lancer ou une entité dans un marché émergent ne peuvent accepter les coûts des solutions des marchés matures.

Justifier ses coûts c'est nécessaire, s'en contenter c'est dépassé !

Ainsi, à partir d'un certain niveau de maturité, il est nécessaire de compléter les méthodes existantes. La justification des coûts était une première étape, cette nouvelle mise sous contrainte doit agir par d'autres moyens.

Et si l'on prenait le sujet à l'envers ? De nos expériences, nous avons la conviction que ce sujet peut être pris « à l'envers ». Posons nous les bonnes questions. Quelle est mon enveloppe globale ? Quel prix mon client est-il disposé à payer ? Quels sont les coûts maximum que je peux facturer à cette

nouvelle entité ?

Le design de la solution vient ensuite. Il ne s'agit plus de répondre à « quel est le meilleur prix pour un jeu de fonctionnalités donné ? » ou « comment baisser le coût de la solution X », mais « comment construire / choisir la solution qui correspond à mon budget ».

Ceci introduit une vraie rupture dans les modes de pensées des Directions des Systèmes d'Information. Bienvenue dans le « design to costs ».

Concrètement ? Ne sommes nous pas trop dans le confort ?

Tout le monde est bien conscient que la suite Office sur PC est utilisée à 10% de ses capacités. Pourtant, elle est partout. L'émergence du Cloud (Ex : gmail) et de périphériques à bas coûts (Ex : tablettes android) permettent quasiment la fourniture de postes de travail lights clef en main pour des commerciaux. Interfacez les avec les bonnes applications métiers et le tour est joué.

De la même manière, la filiale en Asie, va t-elle vraiment bénéficier de l'offre groupe à prix négocié si les standards locaux sont moins sophistiqués mais 4 fois moins chers ?

Concrètement, il s'agira d'identifier les briques techniques strictement nécessaires. Bâtir plusieurs jeux de solutions, et établir un « costing » pour sélectionner les bons assemblages / les bons packages de composants. Ensuite viendra la comparaison avec les offres internes et celles, clefs en main, de prestataires extérieurs.

Le marché foisonne de solutions alternatives aux standards établis, dans le matériel (Huawei...) et comme dans les services (google, amazon...). Différents produits et différents niveaux d'exigences existent et

doivent être considérés en fonction du périmètre et d'autres contraintes (délai de mise en œuvre...).

Le service sera-t-il au niveau des meilleurs standards du marché ? Non. Mais vous aurez juste ce qu'il faut, pour beaucoup moins cher. Et au pire, vous aurez vraiment fait jouer la concurrence ... et atteint vos objectifs.

Dans cette approche, le succès réside autant dans le choix d'un bon design technique que dans un costing juste et réaliste. Les écueils sont nombreux : résistances internes à la remise en cause des solutions « maisons », difficultés d'identification des « vrais » coûts des éléments internes, benchmarks...

Les facteurs clefs de succès

Ce type de changement doit être étudié et mené par une petite équipe motivée et ouverte, dans un état d'esprit « commando ». Elle est généralement composée d'architectes, de techniciens foisonnant d'idées et d'un profil financier rigoureux mais qui devra s'adapter pour « tenir le choc ». Dans un second temps, des acheteurs interviendront pour faire jouer la concurrence.

Pour conserver une totale indépendance, l'équipe ne devrait pas dépendre des services techniques existants. On la verra plutôt rattachée à la direction Stratégie de la DSI ou au DSI lui même.

Le sponsor du projet devra naturellement être influent et convaincu de la démarche. Il sera pris entre 3 feux : celui des clients qui devront être convaincu de réajuster leurs exigences fonctionnelles, celui des équipes internes auxquels il fait concurrence et la nécessité d'atteinte

de ses objectifs chiffrés.

Au delà de l'approche financière, une remise en cause profonde des besoins et un signe de maturité de l'IT Outre les aspects économiques, ce changement de paradigme conduit à des solutions plus agiles, mais aussi plus simples.

Ainsi, cet exercice n'est pas une négation des besoins des utilisateurs au profit de motifs purement financier. Il permet au contraire une prise de conscience (et certaines fois un ajustement) du niveau de confort que nous avons, de nos besoins et de ce que les décideurs sont prêt à payer.

Cette prise de conscience que le « toujours plus de fonctionnalités » n'est plus un moteur suffisant, sera peut être le signe de la maturité pour l'IT.

A propos de l'auteur, Bruno COZANET

Bruno Cozanet a rejoint SterWen en 2006. Il pilote et intervient sur des missions variées orientées vers l'amélioration des performances de la DSI, pour des grands groupes. Il a principalement à son actif des projets autour de l'organisation, de l'audit et l'optimisation des processus financier de la DSI ainsi que du pilotage de grands programmes.

A propos du groupe STERWEN

SterWen, créé en 1996, est un groupe indépendant de conseil en management et organisation. Le cabinet propose à ses clients un accompagnement sur mesure dans leurs grands programmes d'évolution et de transformation, que ce soit dans des contextes de lancement d'activités, de fusions et de rapprochements, de rationalisation ou d'industrialisation,

de maîtrise des risques et d'adaptation réglementaire.

L'offre de SterWen couvre du conseil en stratégie jusqu'à l'accompagnement du changement et la formation, en passant par le pilotage de grands programmes et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Son positionnement se différencie de ses concurrents par : - son pragmatisme, qui se caractérise par sa volonté d'intervenir dans l'accompagnement opérationnel de la mise en œuvre des recommandations, - son obsession de la satisfaction clientèle (Etude 2011 : 100% des clients indiquent qu'ils sont prêts à recommander SterWen).

AXA, BNP Paribas, Bouygues, BPCE, Caisse des Dépôts, Cour des Comptes, Crédit Agricole, GAN, GE, France Telecom, La Banque Postale, Malakoff Médéric, Natixis, l'ONU, Société Générale, Vauban Humanis, ... sont quelques-unes des prestigieuses références clients de SterWen.



Deloitte révèle les 10 tendances technologiques du moment

La révolution post-digitale des organisations

Deloitte publie aujourd'hui son étude « Tech Trends » qui se penche sur l'univers en constante mutation des technologies au service de l'entreprise. Le cabinet a sélectionné les dix tendances susceptibles d'avoir un impact significatif sur les entreprises dans les deux prochaines années.

L'étude « Tech Trends 2013 » de Deloitte montre qu'un changement durable de l'entreprise et de son environnement est désormais rendu possible, du fait de la convergence de 5 « forces » (l'analyse des données, la mobilité, le social, le cloud et la cyber-intelligence) et de la capacité à les mettre en œuvre de manière intégrée. Après le foisonnement d'innovations « digitales », au niveau des technologies et des usages, Deloitte met en avant le concept de post-digital qui désigne la façon dont l'entreprise peut tirer parti de ce changement de paradigme.

« Vecteur d'efficacité ou de croissance, facteur de rupture qui bouleverse les modèles économiques, le digital forme aujourd'hui un terrain riche en innovations. Deloitte a ainsi dégagé 5 tendances novatrices, des éléments de rupture qui seront susceptibles d'avoir un impact positif sur les capacités informatiques, les processus métiers et parfois même sur les modèles de fonctionnement de l'entreprise ; mais également 5 tendances facilitatrices c'est-à-dire des technologies dans lesquelles bon nombre de DSI ont déjà investi mais qui vont évoluer. » déclare Eric Delgove, Associé et

responsable Conseil Technology chez Deloitte.

En bref, les 10 tendances technologiques identifiées dans les « Deloitte Tech Trends 2013 » sont les suivantes :

1. Le DSI, catalyseur post-digital

Des synergies et de nouveaux potentiels d'innovation sont à exploiter pour répondre aux nouveaux enjeux numériques de chaque secteur. L'arrivée à maturité de différentes technologies telles le cloud computing, la mobilité, le Big Data ou encore les réseaux sociaux rend possible une stratégie transverse de « digitalisation d'entreprise ». S'appuyant sur son rôle et son expérience dans l'industrialisation des processus métier, le DSI est à même de prendre les rênes de cette transformation et conduire la révolution numérique. Pour ce faire, il doit avant tout réussir à démontrer la fiabilité et la performance des services qu'il propose.

« S'il parvient à saisir le potentiel offert par l'innovation numérique, le DSI changera la nature de sa relation avec les métiers. Il apportera des opportunités de croissance et il valorisera l'impact des solutions numériques sur les métiers plutôt que d'avoir une approche par les contraintes techniques. Voir grand, démarrer modestement, réagir rapidement, s'adapter correctement sont les mots d'ordre du nouveau rôle que le DSI doit trouver. » souligne

Sébastien Ropartz, Associé Conseil Technology Advisory chez Deloitte.

2. Pensez « mobile » (et au-delà)

La mobilité devient une règle dans les organisations. Pensez « mobile d'abord » n'est plus d'actualité, il convient de penser « mobile tout court », en imaginant une entreprise entièrement intégrée et connectée. En effet, devant l'explosion des smartphones et tablettes dans les sociétés de consommation, les initiatives mobiles des entreprises ne cessent de prendre de l'ampleur. Elles visent à repenser les frontières de l'entreprise, à renforcer l'engagement des consommateurs et à réexaminer les modes de fonctionnement métier. C'est également la définition même de mobilité qui change car avec la voix, la gestuelle et les interactions géolocalisées, le potentiel de la mobilité va bien au-delà des smartphones et tablettes.

3. Le « Social reengineering », réinventez la façon de travailler

Grâce à l'utilisation des réseaux et des médias sociaux, les barrières limitant le potentiel et la performance de chaque collaborateur tombent. Une refonte des méthodes de travail et des leviers de création de valeur dans les entreprises devient ainsi possible, les nouvelles plates-formes permettant une interaction sociale renouvelée et atténuant le poids des processus figés et des anciens standards. Pour l'entreprise, prendre en compte ce

potentiel et l'exploiter constitue un choix stratégique.

4. Pensez « Design »

Le design n'est pas un domaine réservé à l'IT, au marketing ou à la R&D. Il doit être appréhendé comme une discipline à part entière, transverse à toute l'organisation, dont tout l'enjeu consiste à penser la solution pour qu'elle soit intuitive, agréable d'utilisation et qu'elle remplisse ses objectifs premiers avec efficacité. Deloitte estime qu'un environnement de travail collaboratif et favorisant l'immersion est nécessaire pour aborder le design comme une discipline à part entière.

5. IPv6 : cette fois, c'est la bonne !

La pénurie annoncée des adresses IP publiques est aujourd'hui une réalité et s'accélère devant la multiplication des objets connectés. Certaines régions du monde telles que l'Asie-Pacifique (APNIC) et l'Europe (RIPE) ont déjà attribué leurs dernières adresses IP. Le passage à l'IPv6 devient par conséquent une nécessité, et il est impératif de s'y atteler dès maintenant. Pour réaliser cette mise en œuvre dans les meilleures conditions, un délai de planification, d'exécution et des tests sont nécessaires.

6. Donnez du sens aux données

« Faire parler les données, capter les signaux faibles et en induire les d'actions d'amélioration de la



Deloitte révèle les 10 tendances technologiques du moment *La révolution post-digitale des organisations*

performance, de la qualité et de la gestion des risques est à la fois un grand défi et une formidable opportunité pour les organisations. Disposer des compétences nécessaires du savoir et des technologies requises sera, sans nul doute et de plus en plus, un facteur discriminant de compétitivité et de performance entre les entreprises » assure Marc Ayadi, Associé responsable IT Advisory chez Deloitte.

Pour appréhender au mieux les masses d'informations auxquelles l'entreprise a accès, elle doit combiner savoir-faire métier, compétences data et technologie. En effet, dans un monde où tout objet peut désormais être connecté, le potentiel d'exploitation des données s'élargit de jour en jour. Les entreprises doivent y faire face en se dotant de compétences spécifiques et en adoptant en interne une culture « Data ». C'est donc en alliant la perspicacité et l'intuition humaines aux capacités de calcul et de visualisation de l'ordinateur, que les entreprises peuvent répondre à des questions restées jusqu'alors sans réponse. Mieux encore, elles sont en mesure d'anticiper certaines problématiques et d'adapter leur stratégie en conséquence.

« Au XXI^{ème} siècle, l'entreprise qui saura valoriser la quantité impressionnante des données dont elle dispose, aura un avantage concurrentiel considérable. Ce succès est à la portée des organisations qui pourront développer une stratégie de gouvernance des données transverses s'appuyant à la fois sur des outils

adaptés et de solides compétences « métier ». Le métier de « data scientist » est sans conteste un métier d'avenir ! » selon Sébastien Ropartz, Associé Conseil Technology Advisory chez Deloitte.

7. Le travail se prend au jeu !

La « gamification » consiste à utiliser des mécanismes de jeu dans un contexte qui ne semble pas s'y prêter : travail, conception, apprentissage... Elle peut favoriser l'engagement et modifier le comportement des employés, clients et fournisseurs, en créant de nouvelles façons d'atteindre les objectifs. La gamification s'est normalisée et apporte déjà les preuves de sa valeur pour l'entreprise : sur le lieu de travail, elle englobe le contexte social et les services de mobilité, afin de motiver et de gratifier les comportements souhaités dans un monde connecté. Les finalités de l'utilisation du jeu doivent faire l'objet d'une réflexion en amont pour être en accord avec le contexte spécifique de chaque organisation.

8. Réinventez le moteur de l'ERP

L'architecture fondamentale de l'ERP est en train d'évoluer. Le traitement de l'information 'in memory' permet aux entreprises de transformer la puissance de calcul à leur disposition. Des processus longs tels que la planification de la production d'une grande usine pourra désormais être simulée plusieurs fois dans une même journée. Les utilisateurs pourront

intégrer des données externes à l'entreprise plus facilement et ainsi enrichir leurs analyses opérationnelles. Enfin, cette nouvelle puissance de calcul autour de l'ERP facilitera l'émergence de l'internet des objets en permettant l'intégration de ses flux avec le système transactionnel de l'entreprise. Deloitte recommande donc aux entreprises de considérer les migrations de plateforme technologiques proposées par les éditeurs, non pas comme une simple amélioration des temps de traitement, mais comme une opportunité de transformation de leur processus de gestion.

9. Personne n'est à l'abri du piratage

Tous les acteurs au sein de l'entreprise mais également ses clients et les hackers savent qu'elle a été ou qu'elle va être piratée. Il incombe à chaque entreprise de prendre des mesures pour y faire face : elle doit changer ses moyens de défense, être plus proactive face à la menace et réagir plus rapidement une fois que l'attaque s'est produite ; il faut qu'elle s'efforce d'anticiper et de prévenir le piratage, tout en étant prêt à isoler et à cerner les intrusions, de façon à minimiser leur impact.

« Culturellement, la DSI est outillée pour surveiller et protéger son système d'information et les actifs qu'elle gère. Il lui faut maintenant se doter de moyens pour se tourner vers l'extérieur, surveiller et identifier les menaces et les attaques qui se préparent. Ceci de manière à préparer

et déployer des plans de réponse efficaces avant même que ces attaques ne touchent l'organisation. En amont, il faut donc penser et préparer des stratégies de réponse adaptées et progressives en fonction de l'intensité des attaques anticipées. La clé d'une bonne gestion de crise Cyber : Anticipation, Détection, Réponse proportionnée. » assure Marc Ayadi, Associé responsable IT Advisory chez Deloitte.

10. La DSI, une entreprise à part entière

Pour peser dans la transformation « post-digitale » en cours, la DSI doit se doter des outils et des compétences nécessaires. Ainsi, elle doit professionnaliser ses processus internes, apprendre à communiquer autour des nouveaux enjeux technologiques et des possibilités offertes par les technologies digitales, apporter un conseil avisé aux métiers...

A l'image d'une entreprise à part entière, la DSI doit gérer ses finances, ses ressources humaines, ses clients, ses services, jusqu'au marketing. Cette transformation interne est nécessaire pour lui permettre de remplir pleinement son rôle de catalyseur d'une transformation digitale de toute l'organisation. « Une des problématiques émergentes de la DSI est de se doter de ressources humaines adaptées aux nouveaux enjeux de l'ère digitale. En effet, la mue digitale de la DSI s'opère avant tout par l'acquisition et la fidélisation de compétences clés. Des compétences

pointues sur les technologies digitales bien sûr mais également des compétences plus généralistes de profils managériaux, capables d'impulser une nouvelle manière de travailler et d'être à l'écoute des métiers » conclut Sébastien Ropartz, Associé Conseil Technology Advisory chez Deloitte.

Méthodologie

Pour la première année, Deloitte France accompagne l'étude Tech Trends publiée aux Etats-Unis en y apportant son regard et ses retours d'expériences propres. Réunissant plus de 100 contributeurs, l'étude est le fruit du travail d'observation auprès des entreprises que Deloitte accompagne et s'appuie également sur des travaux de recherches et des expertises internationales.

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services

professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 193 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service. En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 800 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Going cloud addressing the data centre dilemma

By Roelof Louw, Cloud Expert at T-Systems in South Africa



which require information to be stored within the country, and security concerns.

Further adding to the conundrum is the question of whether to outsource data centre facilities to a hosted provider, attempt to leverage the investment of an existing data centre, or invest in building a new, purpose-built data centre for cloud solutions. Addressing this data centre dilemma requires careful consideration of legalities, organisational requirements, and existing infrastructure, so that the most appropriate and cost-effective option can be selected for cloud solutions going forward.

In South Africa, the uptake of cloud solutions is generally slower than seen in America and Europe. However, following global trends, SMEs have been quicker to adopt cloud solutions, as a result of the fact that they are geared towards faster adoption and are subject to fewer restrictions from auditory and compliance bodies. Within larger corporates, they not only have security and compliance barriers to contend with but the data centre is also a significant consideration. Corporates need to make the decision on utilising existing data centre infrastructure or taking the hosted route, and this decision can impact the adoption of cloud services.

>

Many large organisations have already invested heavily into data centre infrastructure. However, when it comes to leveraging existing infrastructure for the purposes of cloud solutions, there are several

challenges. This legacy investment and infrastructure was designed and built for a computing environment that is very different from the one necessary to support the cloud.

Data centre environments for the cloud often require very dense storage arrays, which existing centres may not have, and which also require more advanced cooling and heat dissipation as a result of increased density. Added to this is a growing awareness of the need for improved energy efficiency, both to meet global environmentally friendly requirements and to counter ever-increasing energy bills. Utilising an existing data centre for cloud purposes may require extensive and costly renovations and upgrades, so the benefit of leveraging this investment can be somewhat diluted by the need to cater to a high-density cloud environment. One option for organisations in this instance is to sell their data centre to a service provider, who can then upgrade it as necessary and offer hosted services out of the centre, improving cost-effectiveness of services.

Another option for organisations is to build their own, purpose-designed cloud-ready data centre. Although this may be a costly exercise, there are some applications where this expense is warranted, and the data centre will be able to leverage economies of scale to justify costs. For example, large multinational banking organisations with branches and offices all over the country are legally required to maintain their own data, and also have the scale to justify this cost. Building their own

Many organisations are acknowledging the benefits of migrating to the cloud and are seeing their competitors either considering this option or having already made the move. For small medium enterprises (SMEs), the decision is easy as the path to migrate is less onerous and considerably less complex. However, larger organisations have additional considerations to factor in such as compliance issues,

cloud data centre in this case is the optimal route to meet compliance, security and data centre needs.

However, for many businesses, building a cloud-ready data centre is not an expense that can be justified. As a result, moving to a hosted service provider data centre model is becoming a predominant trend in the market. Moving into service-based data centre solutions enables organisations to leverage the best-of-breed infrastructure and high-density arrays necessary for cloud solutions, without the capital expenditure of building their own data centre. Services are paid for on a monthly basis following a per-usage model, further improving cost efficiency. Technology is guaranteed to be kept up-to-date, and service levels are agreed and guaranteed up front. Data centre space is also highly flexible and scalable in the hosted environment, so organisations can scale their space up or down as required without the need to install additional infrastructure.

Service provider data centres also incorporate the latest in green, energy efficient technology, meeting sustainability and corporate responsibility objectives. From a legislation and compliance perspective, the service provider is also required to be certified and meet these criteria, so organisations can ensure that their data centre meets these needs too by using a hosted service. Hosted data centre providers offer this service as a core competency, which is often not the case for many

corporates, thus leveraging a service provider's environment can help to ensure better service levels and infrastructure to allow cloud services to run smoothly and effectively.

With cloud computing, the data centre is a critical component, and organisations need to select the optimal data centre solution to meet their needs. The business case for maintaining the data centre in-house needs to be carefully examined, and the cost of upgrading existing infrastructure weighed against the benefits. For many organisations, maintaining their own data centre for their cloud environment is simply not a cost effective exercise, or one in which they are skilled. For this reason, many corporates are turning to hosted or outsourced data centre solutions to support their cloud objectives.

About Deutsche Telekom

Deutsche Telekom is one of the world's leading integrated telecommunications companies with more than 132 million mobile customers, over 32 million fixed-network lines and 17 million broadband lines (as of December 31, 2012). The Group provides products and services for the fixed network, mobile communications, the Internet and IPTV for consumers, and ICT solutions for business customers and corporate customers. Deutsche Telekom is present in around 50 countries and has 230,000 employees worldwide. The Group generated revenues of EUR 58.2 billion in the 2012 financial year – more than half of

it outside Germany (as of December 31, 2012).

About T-Systems

Drawing on a global infrastructure of data centers and networks, T-Systems operates information and communication technology (ICT) systems for multinational corporations and public sector institutions. T-Systems provides integrated solutions for the networked future of business and society. The company's some 52,700 employees combine industry expertise and ICT innovations to add significant value to customers' core business all over the world.

T-Systems generated revenue of around EUR 10 billion in the 2012 financial year.

Since the inception of T-Systems in South Africa in 1997, the company has cemented its position as one of the most successful T-Systems companies outside of Europe. A leading ICT outsourcing service provider locally, T-Systems offers end-to-end ICT solutions in both the ICT Operations and Systems Integration markets. Their extensive portfolio of services covers the vertical, horizontal, IT and TC space. T-Systems South Africa's head office is located in Midrand with another major office in Cape Town, and 20 further representative offices in locations throughout southern Africa.

Les 8 principaux écueils - Projets de déploiement massif de terminaux et d'applications mobiles

Jean-Cédric Miniot, Directeur Général Délégué d'IBELEM



Jean-Cédric Miniot, Directeur Général Délégué d'IBELEM, société qui intervient à tous les niveaux sur des projets d'intégration de smartphones et tablettes dans le SI de ses sociétés clientes, nous dévoile les écueils fréquemment rencontrés par les DSI. Il nous délivre également des clés de réussite

du projet et d'optimisation de la satisfaction utilisateur.

Voici les 8 principaux écueils référencés par les équipes d'IBELEM :

1- Sous-estimer l'impact du projet sur l'entreprise :

Il ne s'agit pas simplement de livrer

un terminal à un utilisateur. Ces projets répondent à des objectifs qui doivent être fixés en amont (gains en productivité et compétitivité, simplification des processus, optimisation du travail quotidien) et partagés avec les collaborateurs. A défaut d'adhésion au projet, le terminal peut être considéré comme simple accessoire supplémentaire et être, de ce fait, sous-exploité voire inutilisé. Par ailleurs, au-delà des aspects sécuritaires et technologiques, l'intégration de ces outils au sein de l'entreprise a des impacts au niveau RH, juridique, financier puisque on touche à de nombreux aspects : délimitation des sphères privée et professionnelle, horaires de travail, dotations...

Dans ce contexte, on ne saurait trop recommander de mettre à jour sa charte technologique et d'adopter une démarche de conduite du changement au sein de l'entreprise.

2- Traiter les sujets indépendamment les uns des autres sans ordonnancement et sans pilote

On peut constater, sur les projets de déploiement de terminaux mobiles et d'applications, une désorganisation qui ne reflète pas les méthodologies de travail habituelles de la DSI : il manque souvent un chef d'orchestre pour piloter le projet dans sa globalité.

Il est important de prendre conscience que le projet initial se décline en de multiples sous-projets périphériques imbriqués les uns dans les autres, chaque projet ayant un impact sur les autres et chaque choix des conséquences structurantes. Parmi la multitude de sous-projets ou sujets à traiter, on peut citer : la définition de la politique de sécurité, l'estimation du ROI, le choix de la technologie de développement des applications, le choix des tablettes, de l'OS, des solutions de Mobile Device Management

(MDM) et d'anti-virus... Il faut également se poser la question du mode de fonctionnement : faut-il internaliser ou externaliser tout ou partie du projet (développement des applications, administration des solutions...)?

Certaines sociétés ont déjà choisi le terminal avant même d'avoir entamé la réflexion sur les usages et applications! Il faut impérativement penser ces multiples projets concomitamment et nommer un chef de projet disposant de moyens de pilotage transverses.

3- Mal identifier les besoins fonctionnels utilisateurs

Les DSI ont trop souvent tendance à établir leur cahier des charges global à partir des fonctionnalités du terminal et/ou de la solution de MDM testée et passent trop rapidement sur la phase d'identification des besoins fonctionnels utilisateurs. Pourtant, cette étape est primordiale pour la réussite et la crédibilité du projet. De son bon déroulement, qui est l'expression la plus visible de la gouvernance mobilité, découle l'adhésion aux arbitrages qui seront faits ultérieurement.

Donner la parole aux directions métier et aux utilisateurs permet également de déterminer les niveaux de service à fournir ultérieurement et les process à mettre en œuvre pour la phase de post-déploiement.

4- Choisir le mauvais OS mobile et/ou le mauvais constructeur

Le choix des OS mobiles et des modèles de terminaux est crucial. De ces choix découleront certaines possibilités ou, au contraire, certaines restrictions. De nombreuses questions se posent : technologie de développement des applications, sécurité native de l'OS, possibilité de gestion distante, règles inhérentes à la créa-

tion et à l'utilisation des comptes utilisateurs (iTunes, Google, Live ID) qui ne sont pas homogènes sur tous les OS. En effet, les OS mobiles actuels dépendent d'un compte utilisateur personnel (iTunes, Google, Live ID). Il faut, par exemple, bien mesurer les conséquences d'une mauvaise gestion de ces comptes : utilisation abusive des numéros de CB, inconvénients de l'utilisation d'un compte générique sur tous les terminaux...Il faut également bien considérer les surcouches logicielles proposées par les constructeurs. Elles permettent souvent d'étendre les fonctions de gestion et de renforcer la sécurité native des OS.

Rappelons que, d'une manière générale (même dans le cadre de la mise en place d'un programme de BYOD), la DSI doit garder la maîtrise du périmètre des OS et modèles de terminaux mobiles supportés. Les plateformes qui ne respectent pas les politiques de sécurité ne doivent pas être intégrées sous la pression des utilisateurs. L'application de cette règle de base permet d'éviter, notamment, des coûts de formation et de gestion supplémentaires sur des plateformes non maîtrisées.

Et bien sûr, le terminal en lui-même doit être choisi en fonction de l'utilisation qui en sera faite en déplacement et donc reposer sur des critères tels que : ergonomie, autonomie, robustesse...

5- Choisir une solution de MDM sans avoir listé l'ensemble des prérequis et de ses besoins

Trop souvent encore, on constate que la DSI perd un temps précieux ou fait les mauvais choix faute d'avoir listé exhaustivement les prérequis et besoins opérationnels relatifs à la solution de MDM.

On citera le cas d'une entreprise qui a effectué un POC (proof of concept) pendant plus d'un mois d'une solution mobilité en mode SaaS avant de se rendre compte qu'elle perdait son temps. En effet, la solution était hébergée à l'étranger alors qu'une des conditions sine qua none (non exprimée) était un hébergement en France. Autre cas rencontré : un DSI qui a dû abandonner très rapidement la solution qu'il avait récemment installée. Son administrateur a refusé de l'utiliser, l'interface étant disponible uniquement en anglais.

6- Négliger les phases de POC (proof of concept) et les pilotes

Les POC et pilotes doivent être réalisés avec application et sur des durées confortables. Ils permettent de tester tous les composants de la solution globale et à chaque étape du projet : applications, terminaux, solution de MDM (fonctionnalités, profils de déploiement, mise à jour des OS mobiles...). On voit encore, par exemple, des déploiements massifs de nouvelles applications ou nouvelles versions d'applications non testées préalablement.

Les pilotes et les POC permettent également d'enrichir sa liste de prérequis ou, au contraire, d'ouvrir le champ des possibilités. Ils permettent aussi de valider les processus relatifs au déploiement et à la phase de vie courante.

7- Sous-estimer les compétences nécessaires à la maîtrise des solutions

Les solutions de gestion de flottes mobiles permettent, de manière centralisée, de couvrir un champ fonctionnel toujours plus important. Les sujets tels que possibilités d'interconnexion avec vos infrastructures internes, outils de sécurisation de vos

Les 8 principaux écueils - Projets de déploiement massif de terminaux et d'applications mobiles

développements mobiles, sécurisation de vos flux réseaux ne doivent pas être oubliés. Ces fonctionnalités font intervenir des compétences totalement différentes. Il est rare qu'un collaborateur les ait toutes acquises.

Par ailleurs, les solutions de MDM évoluent en permanence (souvent plus de six mises à jour par an) avec un enrichissement fonctionnel et parfois aussi des modifications profondes de l'arborescence de l'interface déstabilisant parfois les administrateurs. Considérant ces solutions comme très intuitives, les administrateurs ont tendance à faire l'impasse sur les formations. De fait, ils ne connaissent ou ne maîtrisent pas nécessairement toutes les fonctionnalités de ces logiciels.

A titre d'exemple, une société nous a contactés pour changer sa solution de MDM alors même que l'outil déjà utilisé répondait en tout point au cahier des charges communiqué. Dans ce contexte, des formations initiales et continues sont fortement recommandées.

8- Se focaliser sur le déploiement en occultant la vie courante (post-déploiement)

Tellement focalisée sur les choix à faire en amont et la réussite du déploiement, la DSI a tendance à minimiser ses efforts sur la phase post-déploiement.

Tout d'abord, il ne faut pas oublier que les utilisateurs ne sont pas tous aussi technophiles que les informaticiens. La tablette peut constituer une véritable rupture avec leurs usages habituels. C'est la raison pour laquelle les collaborateurs apprécient de recevoir un guide d'utilisation personnalisé du terminal. Ce guide peut inclure une liste de " trucs et astuces " sur l'utilisation quotidienne

du terminal comme, par exemple, les fonctions à désactiver pour économiser la batterie. Autoriser l'utilisation d'un terminal professionnel dans un cadre personnel peut également être un bon moyen de contribuer à l'appropriation de ce nouvel outil.

Dernier point, il faut prévoir tous les cas de figure pouvant se présenter post-déploiement que ce soit au niveau de l'utilisation du terminal par le collaborateur (vol, casse...) que de l'évolution des différentes solutions (ex : impact d'une mise à jour d'OS sur les applications installées). Tous ces points doivent faire l'objet de process écrits et communiqués à l'utilisateur final.

En conclusion, les impacts de ce type de projets dépassent bien souvent les projections. Il convient de prendre son temps et, surtout, de respecter les principes qui régissent la gestion de projets informatiques, principes trop souvent oubliés quand il s'agit de projets mobilité.

Par ailleurs, il ne faut pas hésiter à faire appel à des spécialistes qui, au-delà des phases de POC et de déploiement, vous accompagneront en amont et en aval sur votre projet. Ils vous feront bénéficier de leur expérience et vous aideront à faire les bons choix.

A PROPOS DE ITS GROUP

ITS Group est une SSII, spécialisée dans le développement durable des infrastructures IT. Le groupe propose une offre complète de Gestion des infrastructures à forte valeur ajoutée : Transformation, Maintien en Condition Opérationnelle sur site ou hors site et Hébergement des SI, Conseil & Assistance à maîtrise d'ouvrage. ITS Group mène une politique dynamique de partenariat avec les éditeurs majeurs du marché (Arkeia, CA,

CISCO, DataCore, DELL, EMC, Falconstor, Microsoft, Netapp, Oracle, Orsyp, Symantec, SYSTAR, Veeam, VMware), dans un souci constant de garantir, aux utilisateurs, un haut niveau de disponibilité, de sécurité et d'accessibilité à leurs systèmes d'information.

ITS Group est coté au compartiment C du marché Euronext Paris de NYSE Euronext - ISIN: FR0000073843 - MNEMO : ITS. Le capital de ITS Group est composé de 5 635 645 actions. Retrouvez toute notre information réglementée sur www.itsgroup.com ou sur www.actusnews.com.

A propos d'IBELEM

Créée en 2001, IBELEM est la filiale mobilité de ITS Group, groupe spécialisé en infrastructure IT. IBELEM est une société experte dans le conseil, l'intégration et le service aux administrateurs sur les solutions de mobilité. La société étoffe régulièrement son catalogue produit-services de solutions innovantes (ex: Mobile Device Management) pour répondre aux besoins évolutifs de ses entreprises clientes. IBELEM peut ainsi déployer tout type de projet relatif à la gestion de la mobilité en proposant une solution clé en main à chacun de ses clients. Depuis sa création, IBELEM connaît une croissance régulière, gage de pérennité, qui s'est traduite par une augmentation moyenne de son chiffre d'affaires de près de 20% par an sur les trois dernières années.

Plus d'informations sur : www.ibelem.com

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



axiomEPM™
PERFORMANCE MANAGEMENT

Le Big Data n'impose pas de tout rebâtir dans l'entreprise

Sofian Benali, Business Development Manager Oracle chez SCC, s'attache à répondre aux interrogations concrètes des entreprises.

2,5 trillions. C'est le nombre de données créées chaque jour dans le monde. Ce chiffre colossal s'explique notamment par le fait que les données proviennent massivement de services désormais inévitables dans notre quotidien : réseaux sociaux, plates-formes de partage, e-mails, puces RFID, Smartphones, tablettes, applications mobiles, capteurs et senseurs mobiles... Le tout dans un modèle qui est bien souvent non structuré. Les entreprises, en s'ouvrant de plus en plus vers de nouveaux modes de communication, n'échappent pas à ces gigantesques flux de données. Cependant, tout le monde n'est pas égal devant le phénomène Big Data, la notion du "Big" variant de quelques téraoctets pour certains à quelques pétaoctets pour d'autres. Alors qu'est-ce que le Big Data exactement ? Quelles sont les différences fondamentales par rapport aux modèles classiques que nous connaissons aujourd'hui, basés sur des outils traditionnels de gestion de base de données?

L'entreprise n'a pas d'inquiétude à avoir

En bref, le phénomène Big Data se distingue par la récupération et le traitement de très importants volumes de données – structurées ou non – en provenance de ces sources hétérogènes, en temps réel et majoritairement en flux continu.

Le Big Data n'est pas un sujet de prospective mais bien une réalité pour les entreprises, surtout en temps de crise où il faut savoir trouver les vecteurs de performance. Celles-ci doivent désormais comprendre que

l'analyse de ces données massives issues de sources multiples est un enjeu important pour les activités marketing, commerciales ou de la communication. Toutefois, si le bénéfice est évident, l'approche financière ne doit pas être considérée comme un frein, car, heureusement, les infrastructures actuelles sont en général adaptées et constituent une base efficace sur laquelle viendra se greffer la gestion Big Data. Il est souvent hors de question de tout rebâtir !

L'entreprise n'a donc pas d'inquiétude à avoir. L'évaluation, l'expérimentation et même la mise en œuvre d'un projet Big Data peuvent se faire rapidement en quelques semaines.

Changement de processus internes dans l'entreprise

En revanche, un projet de Big Data implique une architecture adéquate à la récupération des données et leur analyse car l'objectif est bien de rendre la donnée et l'information compréhensibles, utilisables et accessibles à tous dans l'entreprise. Les différents départements doivent pouvoir travailler de manière transversale les uns avec les autres afin de tirer parti de la donnée, la faire circuler, la valoriser... Une démarche, somme toute, assez nouvelle. Certaines études rapportent que 50% des données collectées ne sont pas utilisées, alors si un projet Big Data permettait de s'attaquer à cette matière déjà existante ?

Par exemple, l'un des objets d'un projet Big Data peut porter sur l'étude et l'analyse des habitudes de navigation des internautes, comme cela peut être le cas pour des nombreuses entreprises ayant monté des sites web en BtoC ou de sites de mise en relation de particuliers. Quelles pages consultées, quels

produits cliqués, quel cheminement d'un produit à la commande, quels temps d'attente, quels avis déposés par ce même client sur le site... l'entreprise peut ainsi mieux cibler ses actions marketing et commerciales et tirer parti des données inexploitées jusque-là car trop complexes.

De telles analyses nécessitent une collaboration étroite entre le marketing, les commerciaux et tous les autres départements avec l'informatique comme pierre angulaire de cette organisation. Cette transformation des processus internes de l'entreprise s'accompagnera d'une évolution des modes de construction des entrepôts de données, voire des méthodes de gestion de projets et des architectures techniques. Les perspectives de développement sont quasiment illimitées puisqu'elles dépendent désormais de la capacité de l'entreprise à imaginer de nouvelles combinaisons.

Comment mettre en place un projet Big Data ?

Comment s'y prendre ? C'est finalement là toute la question. Lorsque l'on parle de Big Data, on adresse les données dites "non structurées", issues de tout type de source (web, images, vidéos, réseaux sociaux etc...). La gestion de ces types de données doit se faire via des outils appropriés pour mettre en place l'architecture adéquate à la récupération des données et leur analyse.

Ainsi, le Big Data n'oblige pas une refonte des infrastructures déjà en place. Sur le plan matériel, des dispositifs de collecte, organisation, stockage et analyse s'intègrent dans l'infrastructure en place ; sur un plan logiciel, les offres nouvelles pour se brancher sur les flux hétérogènes sont apparues. Le plus souvent, ces dernières constituent une base

suffisante.

A propos de SCC

Créé en 1975 au Royaume-Uni, SCC est aujourd'hui le premier groupe informatique indépendant en Europe et est un acteur majeur européen des services informatiques d'infrastructure : 7000 collaborateurs, 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. SCC connaît depuis sa création une croissance exceptionnelle et constante avec des profits continus. SCC est leader des services informatiques d'infrastructure au Royaume-Uni, en France, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Les clients de SCC bénéficient en Europe de la proximité des 65 implantations du Groupe dans 5 pays européens. SCC jouit par ailleurs d'une présence mondiale, grâce à ses partenaires présents dans plus de 60 pays du monde entier (Global Partner Network). Parmi ses références, SCC compte des grandes sociétés privées et publiques telles que Air France, Peugeot, Mazda, l'UGAP, et divers Ministères, Conseils Régionaux, Conseils Généraux etc.

Pour toute information complémentaire visitez le site :

<http://france.scc.com/>



Sanctuaire

« *L'intrusion de la tragédie grecque dans le roman policier.* »
André Malraux

La crise nous oblige à reconsidérer notre parcours littéraire, à trouver de nouvelles formes d'engagement, à miser sur les auteurs d'expériences : William Faulkner [1897 - 1962], « Sanctuary » [« a cheap idea » selon son propre auteur, « the most horrific tale » qu'on puisse imaginer, mais tout de même préfacé en France par André Malraux] publié en 1931, au plus noir de la Grande Dépression. Le sanctuaire de la littérature nord-américaine : un écrivain sudiste, mais d'un Sud mort, « tué par la guerre de Sécession ».

Un américain [à Paris] qui lisait Flaubert ou Balzac, vous imaginez ! Un petit poète de New Albany [un trou perdu « quasi analphabète » de l'État du Mississippi] qui est devenu au fil du temps l'un des plus grands romanciers du vingtième siècle. Il reçoit le Prix Nobel de littérature en 1949. Hemingway lui-même reconnaît que lorsque Faulkner écrit un bon livre, il est « sacrément bon ».

Or son ambition était simplement de porter témoignage de la vérité, toute la vérité. En effet, comme l'écrit le biographe André Bleikasten : « Faulkner – qui peut en douter ? – a vécu Le Bruit et la fureur, comme Melville avait vécu Moby-Dick ». Et il ajoute, attendez, voilà, j'ai retrouvé la page : « Cela ne vaut sans doute pas pour quiconque écrit, mais pour ces saints-martyrs du roman moderne [...], la vie n'était de toute évidence pas extérieure à l'entreprise d'écriture ».

Comme avec cette crise économique que nous traversons péniblement depuis 2008, dans « Sanctuaire », rien n'arrive qui ne soit déjà arrivé. Selon André Bleikasten encore « le désastre

n'en est pas moins annoncé, à ceci près que l'anticipation est toujours rétrospective. [...] Passé à venir, futur antérieur. Entre l'imminence et la rémanence, l'inéluctable et l'irréversible ». L'héroïne Temple Drake avance pas à pas vers son destin, comme ouverte « en bouche de tragédie ».

A Faulkner certains lecteurs préfèrent le Steinbeck des « Raisins de la colère », dont l'écriture est sans doute plus simple, plus naïve, tandis que le « Yoknapatawpha » [la terre fendue] est davantage du côté de Faulkner. Mais il n'est pas question ici de choisir parmi les auteurs, c'est ça mon jeu et je n'envisage pas de le changer. Je laisse à d'autres le soin de dresser un bilan avant ou après l'apocalypse.

Thierry CHARLES





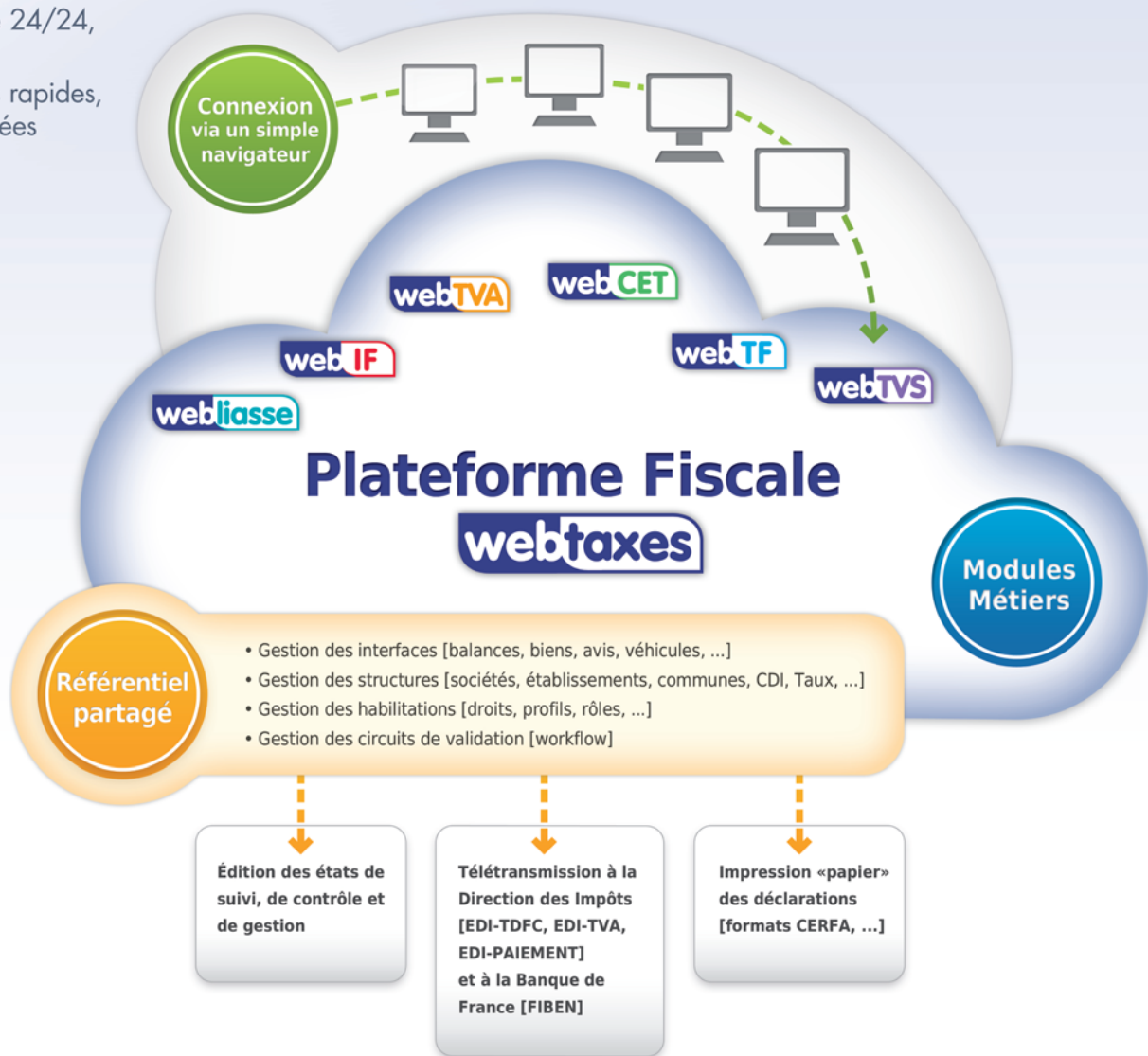
Dièse Finance
Make Tax Management Simple



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.

› › › www.diese-finance.com

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



PARISIAN GENTLEMAN

Pourquoi toujours s'aligner ?



Gentlemen,

en matière d'élégance masculine, comme dans beaucoup de domaines de la vie, certaines idées reçues ont non seulement la vie dure, mais semblent en outre « régir » silencieusement le jugement commun des hommes, comme autant d'évidences dont on ne questionne même plus la validité et encore moins les origines.

Dans le domaine du vestiaire masculin classique, les exemples d'idées reçues (ou de croyances erronées, ce qui est souvent la même chose) sont, évidemment, légion et sont d'ailleurs souvent entretenues et disséminées par les vendeurs en boutique, soit par intérêt (pour vanter un détail) soit par pur manque d'éducation.

Les plus « célèbres » de ces idées erronées, mais encore très vivaces dans l'esprit de beaucoup d'hom-

mes, concernent les détails signant, soi-disant à coup sûr, un costume de qualité et, à fortiori, un costume en Grande Mesure. Nous parlons ici, évidemment, de la sempiternelle histoire des boutonnères de manches actives, des monogrammes (trop) voyants dans les doublures et autres sur-piqures de revers, largement sur-vendus comme des détails « tailleurs » par des vendeurs de prêt-à-porter surfant sur la vague de l'intérêt nouveau des hommes pour leur style personnel.

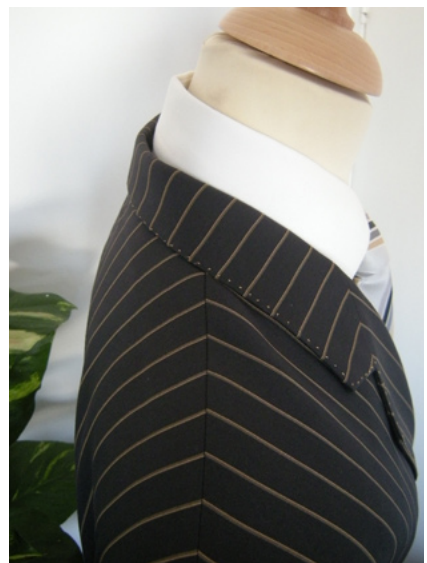
Pour éviter d'enfoncer de nouveau des portes ouvertes depuis belle lurette, nous nous contenterons de rappeler ici que ce qui signe à coup sûr une veste de belle façon et, à fortiori une veste Bespoke, ce ne sont pas ces détails non essentiels et assez facilement imitables, mais quelque chose de beaucoup plus global ayant à voir avec la ligne, la posture, le tombé naturel et l'aisance.

Mais contrairement à ce que l'on pourrait penser, le monde de la Grande Mesure n'échappe pas, lui non plus, à certaines idées reçues comme celle, particulièrement résistante, dite des « rayures alignées » au niveau de la couture de la ligne des épaules sur une veste à rayures craie ou tennis.

Je suis sûr que certains d'entre vous se sont souvent fait sur-vendre ce détail comme celui vous garantissant l'achat d'une veste de tradition. Ce qui, nous allons le voir, est un contresens absolu.

L'exemple ci-dessous montre même que certains vendeurs de prêt-à-porter bas de gamme n'hésitent pas à utiliser le subterfuge des « lignes

continues » pour faire passer de la vulgaire confection thermo-collée pour du fait-main. Ainsi l'annonceur ci-dessous explique que, nous citons, « ce détail des matching lines est introuvable en prêt-à-porter » avant de proposer ce costume de tradition à... 250 euros.



Et sans préjuger du rapport qualité-prix du costume présenté sur cette photo (après tout pour 250 euros c'est peut-être une affaire), cette « réclame » un rien tapageuse nous donne une excellente occasion d'aborder ici un principe fondamental, bien connu des vraies maisons de couture et de grande mesure, et qui vient non seulement battre en brèche cette idée reçue mais également démontrer que des « lignes continues » sont justement plutôt le signe d'un montage... à la machine. Explications.

La zone de l'épaule est une zone com-

plexe pour le tailleur, car elle présente un aspect assez droit et plat sur la face avec une structure osseuse assez précise, alors qu'elle est convexe, arrondie et musculeuse sur l'arrière.

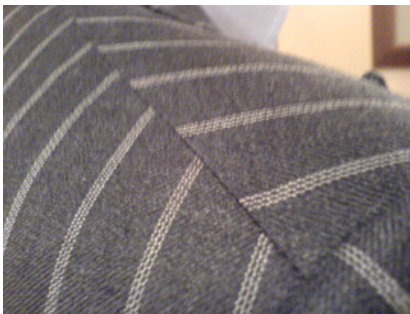
Pour une veste classique, le tissu est coupé en deux parties qui seront cousues ensemble au niveau de la ligne des épaules. La règle fondamentale, c'est que la coupe de tissu dédiée à partie arrière de la veste sera toujours un peu plus grande que celle de la partie avant, afin de respecter la morphologie humaine. Ce qui amène une première observation simple : lorsqu'un tissu rayé est coupé en deux parties non égales, il devient très problématique (si ce n'est impossible) de faire s'aligner exactement les rayures. C'est mathématique.

En Grande Mesure, les tailleurs optent généralement pour un surplus de 3/4 de pouce (soit un peu moins de 2 cm) de tissu sur la partie arrière (comme vous pouvez le voir ci-dessous) pour un maximum de confort, de souplesse et de netteté de la ligne.



C'est ensuite le savoir-faire et, littéralement, le tour de main du tailleur (et de son fer à vapeur) qui fera le reste pour faire « entrer » le surplus

de tissu harmonieusement dans la couture et aboutir, à force de travail et de doigté, à une ligne d'épaule à la fois « nette » et superbement naturelle comme ci-dessous :



En prêt-à-porter, afin de permettre aux machines d'assembler les deux pièces de tissu ensemble en quelques secondes (ce qui est impossible avec 2 cm de différence), l'écart entre l'avant et l'arrière est réduit à 3/8 de pouce, soit moins d'un centimètre, et parfois à encore beaucoup moins... Il en résulte, avec l'insertion de padding (rembourrage) et quelques autres gâteries techniques, une ligne d'épaule certes très nette mais, à notre sens, particulièrement artificielle et inélégante. Trop nette et trop droite.

Donc pour résumer, plus nous allons vers le prêt-à-porter de masse, plus la différence de taille entre la partie avant et la partie arrière est restreinte (pour permettre aux machines de se substituer à la main de l'homme) et donc plus les chances sont grandes... d'obtenir des rayures alignées !

Alors même si le rendu visuel des « matching lines » n'est pas désagréable (question de goût), vous savez désormais qu'il ne préjuge en rien

de la qualité d'un vêtement et encore moins de son montage main. Bien entendu, il sera toujours possible à votre tailleur, au moment où il fera rentrer à la main la partie arrière dans la couture et quand il travaillera sa netteté à la vapeur, de chercher à rapprocher les lignes et même à y parvenir... mais toujours au détriment du confort, de la fluidité et du tombé naturel (cette dernière remarque étant particulièrement vraie pour les montages d'épaules dits napolitains, sans aucun padding).

Donc la prochaine fois que vous sortirez dans la rue avec votre magnifique costume croisé à rayures craie désalignées, n'ayez plus de complexe et dites vous que dans un monde normé, banal et codifié, il est parfois réjouissant de savoir se désaligner en toute conscience et en toute... discrétion.

« Any fool can know, the point is to understand. » Einstein.

Cheers, HUGO
parisiangentleman.fr



DAVIDOFF présente la superbe collection de montres VELOCITY en exclusivité au salon Baselworld 2013

Zino Davidoff a toujours pensé que le frisson de la vitesse devait être contrebalancé par l'apaisement de la décélération pour pouvoir être pleinement apprécié. Une règle qui s'applique également à l'homme moderne. Au même titre qu'une expérience de conduite au milieu de paysages extraordinaires, l'observation des merveilleuses complications d'un garde-temps DAVIDOFF fait partie des plaisirs de la vie.

La nouvelle collection de montres masculines VELOCITY prend racine dans l'amour de Zino Davidoff pour les voitures de sport d'époque. Les lignes fluides et les formes élégantes de ces montres font écho aux contours puissants et racés des plus belles automobiles. Les alliages de métaux reçoivent des finitions et des coloris variés en hommage aux

véhicules de sport les plus admirés. La forme des boîtiers est inspirée de celle des phares les plus audacieux, avec des contours latéraux caractéristiques évoquant les fameuses grilles de radiateur. Aérodynamiques et harmonieux, ces boîtiers mêlent avec bonheur respect des valeurs traditionnelles et design moderne et épuré. La collection VELOCITY pour hommes recèle une série de montres uniques, dont chacune est imprégnée d'une beauté intemporelle appelée à grandir avec le temps.

Conçue pour fasciner, la montre VELOCITY Gent Automatic Moon Phase interpelle par sa fonction principale. La jauge placée sur le cadran renvoie directement à l'observation physique des phénomènes temporels en indiquant précisément la phase de lune actuelle: réalisée en blanc brillant,

cette jauge se détache sur un fond noir mat, suggérant avec finesse la séparation entre temps et mouvement. Cet exceptionnel garde-temps DAVIDOFF, qui abrite un calibre mécanique suisse à remontage automatique, est disponible en acier inoxydable ou en or rouge. Ces deux versions sont élégamment mises en valeur par la finition polie et satinée.

La montre VELOCITY Gent Automatic GMT témoigne d'une ambition unique: procurer une fonctionnalité inégalée au volant tout en offrant une élégance suprême. Conçue et fabriquée spécifiquement pour satisfaire aux exigences drastiques du voyageur moderne, la VELOCITY Gent Automatic GMT se démarque par son cadran GMT qui permet de lire l'heure dans deux fuseaux horaires simultanément. Un must pour les adeptes de



l'aventure et de l'évasion. Ce modèle est équipé d'un robuste mouvement mécanique suisse à remontage automatique en acier inoxydable ou or rouge.

La montre VELOCITY Gent Automatic Classic possède tout ce qui distingue les plus grandes voitures de sport d'époque. La forme unique du boîtier tient dans ses lignes fluides et séduisantes, inspirées des grilles de radiateur des automobiles les plus emblématiques. Cette particularité est sublimée par la large gamme de finitions et de coloris.

Toutes les montres VELOCITY Gent Automatic se signalent par leurs superbes chiffres romains satinés à 3 et 9 heures.

L'ensemble des modèles de la collection peuvent se monter sur différents types de bracelets. Ils incarnent le style inimitable et le design visionnaire associés à la griffe Zino Davidoff, synonyme de passion pour l'excellence et le plaisir de la vie.

La nouvelle collection VELOCITY sera disponible à partir de mai 2013 auprès du réseau officiel de revendeurs DAVIDOFF.

Originaltext: Zino Davidoff Group



A black silhouette of a large tree with a thick trunk and a wide, leafy canopy. A hammock is strung across the branches. In the foreground, a small figure of an artist wearing a hat is sitting on a stool, painting on an easel. The scene is set against a white background.

GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

PIERRE LELOUP

Parce que votre
projet est
unique



www.pierreleloup.fr