

#25  
Juin 2013

# Finyear

Magazine

Rendez-vous à Paris

le 24 SEPTEMBRE 2013

SEPA  
DAY



**SEPA  
DAY**



**Rendez-vous à Paris**



**le 24 SEPTEMBRE 2013**

**Vous êtes trésorier, cash manager, directeur financier, cadre financier, professionnel de la finance ou dirigeant de PME-PMI ?**

**Vous souhaitez vous informer sur le SEPA et ses conséquences sur votre organisation et sur votre système d'information ?**

**Vous souhaitez découvrir de nouveaux services de paiement ?...des innovations ?**

**Alors SEPA Day by Finyear répond à vos attentes et interrogations.**

**Lors du SEPA Day, nous vous présenterons le lancement de La Lettre du Trésorier, la lettre bi-mensuelle des trésoriers et des cash managers.**

**L'événement est gratuit, dans la limite des places disponibles.**

**SEPA Day est un évènement Finyear Coffee. Finyear Coffee : des évènements courts et corsés.**

**S'INSCRIRE**

# Finyear

2ème année  
Finyear, supplément  
mensuel digital  
n° de publication ISN  
2114-5369  
Supplément gratuit ne  
peut être vendu

Téléchargement libre  
via [www.finyear.com/magazine](http://www.finyear.com/magazine)

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

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

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

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

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

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

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

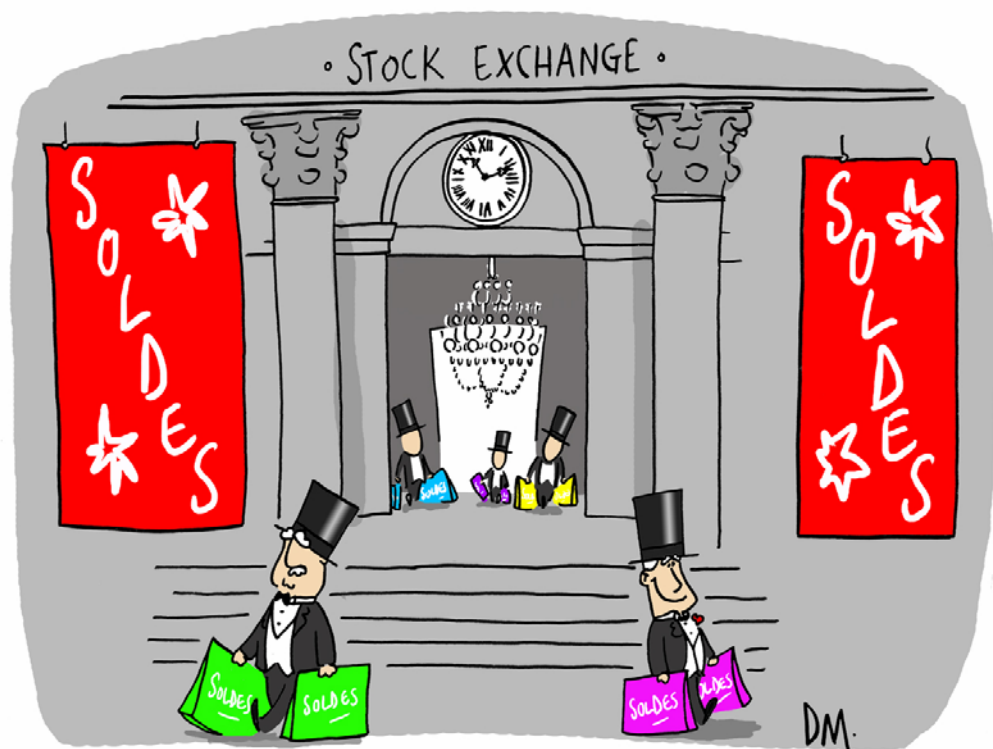
## La Française AM : 1 mois = 1 dessin...

Bonjour à toutes et à tous,

Les marchés viennent de connaître des baisses sévères en juin, et ce quelle que soit la classe d'actif considérée. La clarification de la politique monétaire américaine annoncée par Ben Bernanke lors de sa conférence de presse du 19 juin pouvait être attendue, mais assez curieusement elle a brusquement atteint le moral des investisseurs. Reste à savoir si leur réaction n'a pas été excessive.

A l'instar des soldes en magasins, les opérateurs se retrouvent aujourd'hui avec 2 options : profiter immédiatement des prix attractifs de certains actifs ou attendre une démarque encore plus importante... si tant est qu'elle se présente !

David MARTIN  
Responsable Relations Banques, Entreprises et Régions  
[www.lafrancaise-group.com](http://www.lafrancaise-group.com)



### Avertissement

Cette communication est réalisée par La Française AM Finance Services, entreprise d'investissement agréée par le CECEI sous le numéro 18673, filiale du groupe La Française AM. La Française AM Finance Services bénéficie d'une rétrocession sur les frais de gestion de ces produits au titre d'une convention de distribution passées entre La Française AM Finance Services et les sociétés de gestion des produits mentionnés appartenant au Groupe La Française AM.

Les Produits mentionnés dans cette communication ne sont pas nécessairement destinés à tous types d'investisseurs. Les investisseurs potentiels sont invités à lire attentivement la documentation réglementaire et commerciale y afférente (disponible sur [www.lafrancaise-am.com](http://www.lafrancaise-am.com) ou sur simple demande) incluant notamment les risques encourus et à procéder à leur propre analyse au regard des objectifs recherchés.

# Sommaire

02 SEPA Day | Publicité

03 Dessin du mois (La Française AM)

## Finance

>6-30

06 & 07 RISKEDGE | Couvrir son risque de change : est-ce bien nécessaire ?

07 BFR TM | Publicité

08 & 09 D.FI | L'avis du DAF sur le BYOD

10 INVOKE | Publicité

11 & 12 STERWEN | 4 bénéfices d'un projet digital dans une entreprise du mid-market

13 KOFAX | Publicité

14 & 15 W.I.R.E TT | There is no direct route to the future

16 LE CONGRES DES DAF | Publicité

17 & 18 CONSTANT CALVO | Guerre des Talents : RSE vs Marque Employeur

19 CEGID | Publicité

20 & 21 CONVERTINVEST | Absolute return avec obligations convertibles

22 STERCI | Publicité

23 & 24 ANC | Dix actions à mener pour améliorer les normes IFRS

25 CANTON CONSULTING | Publicité

26, 27 & 28 CORPORATE LINX | Reverse Factoring Souverain ; nouveau mode de financement de l'économie pour l'Etat ?

29 CORPORATE LINX | Publicité

30 ALSIGHT | Publicité

## Treasury

>31-34

31 & 32 DIAMANT BLEU GESTION | Pour une nouvelle approche de la mesure des risques

33 FINSERVICES | Publicité

34 DIESE FINANCE | Publicité

## Governance

>35-38

35 PROVADYS | Cloud : nouveau challenge pour la gouvernance

36 & 37 IRON MOUNTAIN | Du chaos à la conformité : adapter les stratégies de rétention documentaire à l'ère numérique

38 SAGE | Publicité

## Technology

>39-57

39 & 40 eCOMMERA | La Business Intelligence n'est plus... Vive la Decision Intelligence !

41 TESSI | Publicité

42 & 43 CONTEXTOR | Le Case Management, un concept séduisant qui doit permettre la réflexion stratégiques

44 & 45 ORSYD CONSULTING | Un Plan de Continuité d'Activité opérationnel ne s'improvise pas !

46, 47 & 48 ITESOFT | Dématérialisation des processus Purchase-to-Pay (2ème partie)

49 SYRTALS | Publicité

50 & 51 AKUITEO | L'ERP dans le Cloud, c'est pas gagné...

52 & 53 MICROPOLE | Point de vue sur la BI de demain : le design et le fun sauveront la Business Intell

54 STRATEGEEEX | Publicité

55 & 56 SCC | BYOCloud : comment sécuriser les données mobiles dans le Cloud ?

57 YOOZ | Publicité

## Et tout le reste est littérature...

>50 & 51

58 THIERRY CHARLES | Sa[o]ul Bellow...

59 AXIOMEPM | Publicité

## Lifestyle

>52-55

60 & 61 PARISIAN GENTLEMAN | Les spectator shoes

62 « Munch 150 », l'exposition Munch du siècle à Oslo

63 IENA CONSULTING | Publicité

4<sup>ème</sup> de Couverture

PIERRE LELOUP | Publicité

# Couvrir son risque de change : est-ce bien nécessaire ?

Par Eric BOULOT, un des associés fondateurs de Riskedge

*Fort de son expérience dans le conseil aux entreprises sur la gestion des risques financiers, Eric BOULOT, un des associés fondateurs de Riskedge<sup>1</sup>, analyse l'impact d'une stratégie de couverture du risque de change pour un Trésorier d'entreprise.*



Guerre des devises, hyper-volatilité, dislocation, les qualificatifs n'ont pas manqué pour décrire l'évolution récente du marché des

de l'argent avec mes couvertures ? Comment les comptabiliser ? Est-ce qu'une politique de gestion active de mes risques de change diminue la volatilité de mon résultat ? En théorie, couvrir ne fait ni gagner ni perdre, mais réduit la volatilité des résultats. Mais en pratique, qu'en est-il ?

## Théorie et pratique

Pour analyser le véritable impact d'une stratégie de couverture, nous avons décidé de conduire une étude statistique fondée uniquement sur les résultats réels des stratégies mises en place par nos clients. Cette manière de procéder évite les biais que l'on retrouve dans les études théoriques qui souvent ne prennent pas en compte les coûts de mise en place, les contraintes opérationnelles et comptables des entreprises, et surtout le facteur humain si important dans la prise de décision.

Dans la vraie vie, nous savons que le trésorier ne couvre pas systématiquement l'ensemble de son risque, qu'il n'a pas toujours une connaissance précise de tous ses flux à l'avance, qu'il essaie quand même de profiter des opportunités de marché, et enfin que la mise en place des couvertures impose de laisser une marge à sa banque. C'est pourquoi, seule l'étude a posteriori des transactions de couvertures réellement mises en place permet de mesurer l'impact d'une stratégie de couverture.

Nous avons ainsi analysé des milliers de transactions, mises en place par des entreprises de taille et d'industries diverses, importatrices et exportatrices, sur les 5 années écoulées de crise sub-prime (2008-2012). Pour chacune de ces entreprises, nous avons calculé toutes sortes d'indicateurs statistiques permettant de répondre in fine à 3 questions :

- L'utilisation de couvertures de change a-t-elle un impact positif ou négatif sur le résultat ?
- L'utilisation de couvertures de change réduit-elle les pertes en cas de scénario extrême ?
- L'utilisation de couvertures de changes diminue-t-elle la volatilité du résultat ?

L'étude complète est disponible sur le site de Riskedge (lien vers l'étude).

Cette étude a également fait l'objet d'une publication et d'une conférence lors d'un récent séminaire de finance quantitative, organisé à l'EM Lyon par la prestigieuse AFFI (Association Française de Finance, [www.affi.asso.fr](http://www.affi.asso.fr)), séminaire au cours duquel M. Robert Engel, prix Nobel d'économie, a fait une communication remarquée sur l'exposition des banques au risque systémique. Nous présentons ci-dessous une synthèse de notre étude.

## Un peu de méthodologie

Après une revue exhaustive de l'ensemble de nos clients, de leurs devises et de leurs couvertures, nous avons décidé de définir un périmètre d'étude nous permettant de :

- ne prendre en compte que les entreprises que nous accompagnons depuis 2007, et ce afin de pouvoir bénéficier d'au moins 5 ans d'historique (2008-2012).
- n'inclure dans le portefeuille de transactions analysées que des couvertures simples : change à terme, tunnels ou achats de puts/calls.
- analyser les performances d'entreprises importatrices (en euros) et d'entreprises exportatrices.
- ne considérer que le couple EURUSD, qui est la devise la plus traitée. Procéder ainsi permet d'éliminer le biais dû à une éventuelle tendance haussière ou baissière systématique sur la période d'analyse. En effet, comme on peut le voir sur le graphe

devises. C'est ainsi qu'entre septembre 2012 et mai 2013, le yen a connu une dépréciation de 35% (!!!), passant en quelques mois de 77.11 à 103.83. Le dollar n'est pas en reste, avec des variations quotidiennes dépassant régulièrement 1 à 2%, comme en février 2012 où il est passé de 1.33 à 1.30 en une journée.

Dans un contexte de marché très volatile, les trésoriers d'entreprise ne connaissent que trop bien la problématique du risque de change. Pour gérer ce risque, ils ont à leur disposition divers outils, notamment les instruments de couverture de change (change à terme, tunnels, options) et la plupart des entreprises ayant des enjeux significatifs en devises se couvrent, au moins partiellement.

La théorie sur les couvertures de change est simple : en intervenant sur les marchés à terme, on protège la fixation d'un cours futur à un niveau ou dans une plage donné(e), évitant ainsi des pertes de change importantes lors de mouvements significatifs des cours de devises. La pratique est plus complexe : quand intervenir, à quel niveau, quid de la perte d'opportunité, quel est le prix de marché, quel est le traitement comptable (normes IFRS) etc...

Au cours de 10 années passées à conseiller les entreprises sur ces sujets, Riskedge a constaté que les mêmes questions reviennent souvent chez les trésoriers : vais-je gagner ou perdre

<sup>1</sup> Riskedge est une société de conseil en gestion des risques de change et des risques de taux, membre de la Communauté d'Experts BFR-TM [www.riskedge.fr](http://www.riskedge.fr)

ci-contre, entre 2007 et 2012, l'EURUSD a connu une évolution mouvementée, mais sans tendance de fond significative.

Nous avons ensuite défini les indicateurs de performance permettant de répondre aux questions posées dans l'étude :

- un indicateur calculant, pour chaque entreprise, les écarts de change constatés sur les 5 années d'étude, avec ou sans mise en place de couvertures
- un indicateur calculant, pour chaque entreprise, les pertes potentielles dans des scénarios de fortes variations (+20% ou - 20% par rapport au cours constaté). Ce

type de variation au cours d'un exercice se produit en moyenne une fois tous les 4 ans.

- Un indicateur mesurant la volatilité du résultat, avec et sans les couvertures

## Conclusions

L'étude complète (ici) livre les résultats détaillés pour chacun des indicateurs calculés. En résumé, nous constatons que :

- sur le long terme, le résultat d'un exercice comptable est peu impacté par la mise en place de couvertures de change. En clair ni les exportateurs, ni les importateurs ne perdent ni ne gagnent signi-

ficativement ; tout juste peut-on constater une performance moyenne légèrement supérieure pour les activités couvertes.

- les pertes en cas de fortes variations sont très fortement diminuées par l'utilisation des couvertures. On trouve, selon les entreprises, des pertes évitées en totalité ou bien diminuées par un facteur d'au moins 15.
- la volatilité des résultats diminue d'environ 20% à 25%.

Ainsi, peut-on conclure qu'une politique disciplinée de couverture du risque de change pour une entreprise :

- lui permet de protéger ses cours cibles ;
- ne lui coûte pas d'argent ;
- la protège de façon très efficace en cas de forts mouvements de marché ;
- et enfin diminue la volatilité de son résultat.



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



# BFR-TM

TOOLS MANAGEMENT

CONSEIL

SOLUTIONS

FORMATIONS

# L'avis du DAF sur le BYOD

Par Thierry Sar, Directeur Administratif et Financier du Groupe D.FI



*De nombreux salariés souhaitent accéder aux données de l'entreprise à partir de leurs outils personnels, souvent jugés plus efficaces et puissants que ceux mis à disposition par l'entreprise, c'est le phénomène du BYOD ou AVEC : Bring your Own Device ou Apportez Votre Équipement personnel de Communication. Face à cette pression liée aux usages, interrogeons-nous sur les règles d'application administratives que font face les entreprises.*

Depar nature, le BYOD qui interopère avec les systèmes d'information de la société, apparaît comme un risque et pose de nombreuses questions liées en particulier à l'altération et la sécurité des données, à la propriété intellectuelle des documents et la mise à jour des logiciels.

Pour autant si les risques sont nombreux, les entreprises ne peuvent ignorer cette tendance du marché et cette volonté affichée par de nombreux salariés d'accéder au BYOD. Plutôt que subir le BYOD, il faut l'anticiper pour essayer le maîtriser.

Evolution récente, le BYOD est une pratique qui ne peut s'appuyer sur aucun texte de loi ni aucune jurisprudence. Sa mise en place ne requiert aucun formalisme préalable obligatoire de par la Loi. C'est à l'entreprise de poser par écrit les règles du BYOD afin d'éduquer les utilisateurs et rendre opposable un certain nombre de règles communes. La possibilité d'accéder au BYOD par les salariés suppose au préalable de formaliser leur accord sur les règles d'utilisation de leurs équipements au sein de l'entreprise :



L'accord du salarié doit être formalisé dans son contrat de travail. Le contrat, ou l'avenant pour les salariés en place, doit indiquer que le salarié a fait le choix de recourir au BYOD et s'engage à déclarer tout changement ou abandon du terminal.

L'entreprise doit joindre au contrat de travail un formulaire spécial recensant les terminaux utilisés. Le BYOD nécessite la mise en place d'un registre recensant les équipements personnels utilisés avec leurs caractéristiques techniques.

En effet, il est exclu que les salariés puissent utiliser n'importe quel matériel. Les prérequis techniques, validés par les directeurs des systèmes informatiques, doivent être respectés dans les domaines suivants :

- Liste des équipements et systèmes d'exploitation autorisés
- Dispositions relatives à l'interopérabilité entre les équipements,
- Règles de gestion des sauvegardes et mesures de sécurité minimales

L'employeur n'étant pas en mesure de s'assurer en permanence que l'équipement utilisé se plie aux exigences posées, c'est à l'employé de s'assurer que ses matériels sont conformes aux prérequis techniques.

Si la responsabilisation des salariés est importante, ces derniers ne peuvent ignorer le règlement intérieur. Il faut rappeler que la charte informatique, insérée dans le règlement intérieur, a valeur de loi et permet d'être opposable juridiquement.

La mise en place du BYOD aura pour conséquence la mise à jour de la charte informatique visant à :

- Indiquer les prérequis techniques

censés répondre en terme organisationnel et technique aux questions de sécurité.

- Réglementer l'accès aux documents professionnels de l'entreprise
- Gérer les situations de crise, tel que le vol de l'équipement.
- L'accès à distance de l'employeur à l'équipement du salarié.

Ce dernier point est important car en utilisant ses propres équipements, le salarié s'expose à ce que l'employeur accède à ses données personnelles.

Pour protéger les salariés, la Loi prévoit que pour accéder à l'équipement, l'employeur doit répondre à deux conditions :

- Que le salarié soit présent ou ait été dûment appelé
- Etre en mesure de motiver l'accès par la nécessité de continuation du service ou la préservation de la sécurité des données ou du patrimoine de l'entreprise.

Cette réglementation étant à juste titre restrictive pour l'employeur, celui-ci doit prévoir le départ de salariés tentés de garder un certain nombre d'informations propriété de l'entreprise.

En conséquence, le choix des données accessibles au BYOD et leurs modalités d'utilisation (consultation ou modification, possibilité de téléchargement...) constituent l'un des aspects fondamentaux à valider avant la mise en place du BYOD.

D'une façon plus générale, compte tenu l'évolution actuelle des systèmes d'information avec le développement de la gestion documentaire et des briques sociales, le BYOD va s'inscrire dans une réponse plus globale

de l'accès à l'information par les salariés.

#### A propos de D.FI

Le GROUPE D.FI est un intégrateur de services et prescripteur de technologies performantes pour conduire les projets de transformation IT de ses clients et leur permettre d'appréhender plus sereinement les évolutions technologiques et la mutation du marché. Le GROUPE D.FI prend en charge pour le compte de ses clients la préconisation, la fourniture, l'intégration et le management des infrastructures. Ainsi, le GROUPE D.FI aide ses clients à se décharger des problématiques informatiques afin de leur permettre de se consacrer à leur métier et à la création de leur propre valeur.

Les nombreux accords avec les principaux constructeurs/éditeurs du marché et l'acquisition de plusieurs sociétés de services spécialisées dans le domaine des infrastructures lui vaut d'être reconnu comme un acteur important dans les domaines de l'intégration et des services autour des infrastructures IT.

Le Groupe GROUPE D.FI est présent dans toute la France depuis 26 ans, avec plus de 290 collaborateurs, techniciens, consultants et ingénieurs, et un chiffre d'affaire consolidé de 121 millions d'euros en 2011.

<http://dfinet.d-fi.fr/>

# Changez d'échelle !

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

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

**invoke**  
**FAS**

PLATEFORME WEB DE REPORTING POUR TOUS LES BESOINS DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

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

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

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



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

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

Partenaire du forum FY'13  
Edition du 28 mai 2013

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



# 4 bénéfices d'un projet digital dans une entreprise du mid-market

Par Clément DAVID, Manager SterWen



*2013 s'annonce comme une année difficile qui va obliger tous les acteurs économiques à faire des efforts pour améliorer leur compétitivité. Le « digital » offre des opportunités de développement et d'économie pour les entreprises. Les entreprises de tailles moyennes, appelées aussi « mid-market », ont du retard à rattraper sur leurs grandes sœurs dans ce domaine. Quels sont les bénéfices types apportés par le digital si une entreprise du mid-market décide de s'y engager ?*

Tout d'abord, qu'entend-t-on par « digital » ?

Le terme digital provient de deux étymologies, d'une part du latin « digitalis » - qui est lié aux doigts, et d'autre part de l'anglais « digital » - qui peut signifier numérique, dérivé de « digit » (chiffre). De nos jours, en France, le mot « digital » dans l'économie numérique inclut de manière indifférenciée les deux sens et couvre un vaste domaine. Il comprend les terminaux mobiles comme les smartphones et tablettes tactiles, les applications pour ces terminaux, mais aussi les réseaux sociaux (comme Twitter, Facebook, Viadeo ou LinkedIn par exemple) qui se déclinent en applications pour les terminaux mobiles. Le terme digital est aussi associé à la mobilité du système d'information et à la « géo-localisation » ou positionnement géographique d'un utilisateur par son terminal mobile.

Le digital peut apporter 4 types de bénéfices.

1) L'expansion du smartphone et des tablettes tactiles en conjugaison avec le doublement de l'accès à l'internet mobile pour atteindre 3 milliards d'ici à 2016 dans le monde<sup>1</sup> offre de nouveaux canaux marketing et de nouvelles sources d'information client.

Un canal marketing est le moyen par lequel le client d'une entreprise est touché. Par exemple l'affichage publicitaire sur de grands panneaux supports est un canal marketing. L'affichage de messages sur le support d'un smartphone par l'intermédiaire d'une application comme Twitter est un autre canal marketing.

Les différentes sources d'information (contractuelles, inscription sur

un site internet, achats réalisés par une application mobile...) relatives à un client permettent à une entreprise d'identifier un groupe de caractéristiques d'un client en liaison avec ses habitudes de consommation. Ce couple d'information [caractéristiques client - produits consommés] définit le « profil marketing » du client.

Ainsi, grâce aux nouveaux canaux de communication et aux nouvelles sources d'information comme la géo-localisation, le profil client géo-localisé peut ainsi enrichir voire remplacer la traditionnelle segmentation client (catégories socioprofessionnelles par exemple).

La connaissance du client à travers plusieurs canaux marketing, « cross-canal », est depuis longtemps la clé du succès marketing, a fortiori pour les entreprises du mid-market. Cet utilisation du profil, « profiling », peut aussi être appliqué par l'entreprise pour approfondir la connaissance (produits, délais...) de ses fournisseurs.

2) Un des avantages compétitif des entreprises du mid-market par rapport aux grandes entreprises devrait être leur agilité dans la création de valeur et dans la proposition rapide de nouveaux services. Le digital présente de nombreuses opportunités aux entreprises du mid-market pour offrir de nouveaux services à haute valeur pour le client et à moindre coût pour l'entreprise et pas uniquement pour le secteur des Médias et Divertissements (67% de la croissance d'ici à 2016). Sauf modèle d'entreprise « pure player », pour apporter une valeur aux clients, les nouveaux services digitaux doivent :

- être complémentaires aux services existants (par exemple les services proposés sur le site web comme la commande de produits ou le suivi

1. Global Entertainment & Media Outlook 2012-2016 – PWC – juin 2012

## 4 bénéfices d'un projet digital dans une entreprise du mid-market

- venir enrichir les canaux traditionnels de communication (courrier, téléphone, emails, site web, etc.),
- proposer une expérience utilisateur proche du temps réel (information présentée, transactions effectuées) et adaptée au support mobile utilisé (taille d'écran et résolution). La présentation d'une information sur un écran de smartphone de 4', sur une tablette de 10' (pour lesquels la navigation est digitale) et sur un écran d'ordinateur de 17' (pour laquelle la navigation se fait par clic de souris) se conçoit différemment pour chaque support.

Voici quelques services pour lesquels l'accès mobile, à tout moment, par smartphones et tablettes tactiles, apporte une valeur reconnue par les clients particuliers ou entreprises :

- Proposer sur support mobile, les mêmes options que celles proposées sur le site web : Catalogue de produits/services, Gestion de stock et disponibilité des produits, Traitement des commandes et Suivi de livraisons par exemples.
- Intégrer sur supports mobiles des options traditionnellement couvertes par des systèmes d'information historiques (par des appels téléphoniques ou une présence physique des collaborateurs chez le client) comme : un service logistique, le conseil ou le support aux projets techniques.

Par exemple, le client (professionnel ou particulier) apprécie l'accès immédiat à un service de dialogue en ligne avec un Expert technique en cas de panne ou de problème sur un projet technique dans un environnement bruyant ou silencieux où le téléphone n'est pas une option possible. De même une application mobile couvrant les Questions / Réponses les plus fréquentes (FaQ)

associés à un schéma dynamique en 3 dimensions, sur l'installation d'un matériel industriel / pièces d'un véhicule, permet à un client professionnel ou à un collaborateur de régler de manière autonome la majorité des blocages.

Ces services, même s'ils génèrent une faible part du Chiffres d'Affaire (environ 20% pour le secteur de l'industrie, moins dans le secteur de la bancassurance) apportent une valeur importante pour le client en complément des produits ou services principaux.

3) Le digital et en particulier les réseaux sociaux accélèrent la transformation de la manière de concevoir l'écosystème clients-entreprise-fournisseurs. L'agilité des entreprises du mid-market permet de faire évoluer plus vite leur organisation pour l'insérer dans un vaste réseau inter-organisationnel dont DSI, Direction Marketing, fournisseurs, médias et clients sont acteurs. Le client devient un relais de la communication de l'entreprise et éventuellement un ambassadeur de la marque. Le client est un acteur de l'entreprise et non plus un simple consommateur. Par exemple, la popularité ou l'impopularité d'une entreprise sur Facebook peut favoriser ou défavoriser son image commerciale et donc in fine ses ventes. Les entreprises du mid-market, de part leur taille, sont plus à même de maîtriser globalement leur image sur les réseaux sociaux.

Dans un environnement économique complexe et changeant, l'entreprise digitale peut ainsi profiter d'un flux de transactions marchandes plus important pour peu que son système d'information soit en capacité de traiter l'information et de présenter une interface facile d'utilisation.

4) Le digital, et encore notamment par les réseaux sociaux, offre l'opportunité de détecter à moindre coût les experts et les leaders d'opinions internes et externes à l'entreprise. Par exemple, sur Twitter les acteurs professionnels reconnus du réseau sont souvent suivis par de nombreux autres utilisateurs. Les entreprises du mid-market ont ainsi l'opportunité, plus que leurs grandes sœurs, d'identifier, de mettre en valeur et de retenir ce type de collaborateurs et de capitaliser leurs connaissances. Le levier est encore plus grand pour les entreprises décentralisées où un réseau social d'entreprise permet de gommer en partie la distance physique entre des acteurs collaborant à distance.

Le digital propose donc aux entreprises des opportunités accessibles dans des délais courts. Un certain nombre d'entre-elles a bien compris que la situation devient plus favorable et qu'aujourd'hui de vrais bénéfices sont à la clé. Pour les mid-market, encore peu impliquées, il est désormais raisonnable et temps de se lancer dans la transformation digitale de leur entreprise.

### A propos de Clément DAVID, Manager au sein du groupe SterWen

Clément DAVID est Manager au sein du groupe SterWen. Il s'est spécialisé sur les pratiques « CIO Advisory » et « Banque de Détail et Services Financiers Spécialisés ».

Il a rejoint le groupe en 2010 et réalise des missions de gouvernance de la DSI pour la branche informatique de leaders mondiaux de l'assurance et de la banque ainsi que pour l'un des leaders des systèmes informatisés de réservations aériennes.

Clément David a débuté sa carrière au sein d'Euriware, filiale informatique du groupe AREVA avant de rejoindre CSC en 2007. Il est diplômé de l'Ecole des Mines d'Alès.



# 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](http://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** 

# There is no direct route to the future

*Interview with Stephan Sigrist, Head of the W.I.R.E. think tank*

## Why research the future?

Stephan Sigrist: Everybody researches the future, I'd say they're even doing it on a daily basis. You might just be thinking about your future career or simply wondering which clothes to put on. If we didn't think about the future, we would make substantially inferior decisions. Future research provides us with security and a foundation for planning and ultimately impels us to consider trends that are not yet relevant but could become so in the future.

Your scientific approach to the subject of future research differs significantly from that of the layperson.

## What are the inherent challenges?

Stephan Sigrist: As we all know, the future cannot be predicted, at least not beyond a very limited degree. Nevertheless, there are exceptions. The first step in the scientific approach to future research is to distinguish between those areas in which reasonable predictions can be made and those where this is not possible. While predictions can clearly be made in Newtonian physics or astronomy, it is much more difficult when it comes to trends in society or the economy. In the latter case, there are numerous factors involved which do not fit into any descriptive models. This fact must be addressed. However, it is not the aim of our think tank to make precise forecasts predicting what certain aspects of the world will look like in 10 or 20 years' time. The aim of our analysis is to make people think on a broader scale. We want companies and political institutions to assess various trends and develop resolution methods. With a range of different responses at hand, society and the economy stand a better chance when it comes to dealing with challenges.

## How do you evaluate your research?

**Once again, there are probably no clear scientific criteria which forecasts can be measured against.**

Stephan Sigrist: It is often postulated that future research is only successful if certain forecasts turn out to be true. In my opinion, it makes more sense to look at market success. The research we carry out is successful if our forecasts help companies or political institutions achieve a solid and sustainable position on the market or develop a strategy to resolve a current problem.

**Do you empathize with people who fear the future? After all, there are a number of ominous trends on the horizon that threaten our current lifestyle or at least call it into question.**

Stephan Sigrist: Yes, that is a feeling that I can understand. Fear is a fundamental disposition inherent in us all. However, if one looks back on the last few thousand years, the quality of life in the developed world has improved dramatically, especially where health, wealth and security are concerned. Globally, fewer people live in extreme poverty, the fundamental trend is therefore positive. Of course, this does not mean that we shouldn't take a critical view of certain developments, such as global warming or the financial crisis. Nevertheless, I believe that one can, to some degree, trust in people's ability to do the right thing when it comes to the crunch. We may make mistakes along the way, but that's part of human nature – we learn from our mistakes.

**Is the trial-and-error approach your tip on how to become fit for the future?**

Stephan Sigrist: Absolutely! These days, we expect to have complete

control of our private, business and political life. We are no longer used to dealing with unexpected developments. I believe we have to adopt a more humble attitude and recognize that there is no direct route to the future. The Excel tables and SAP systems in use suggest reliable planning conditions that ultimately do not exist. The only real way forward is to gather your courage and launch the projects you believe in regardless of whatever resistance you may meet. My specific profession aside, I personally believe that it really pays off to conduct systematic research into longterm developments because, ultimately, it helps us make sensible decisions.

**Earlier, you mentioned global warming and the financial crisis. Are there any trends that have not yet appeared on the public radar which could become important in the future?**

Stephan Sigrist: Yes, certainly, but it is more important to realize that, these days, we tend to focus exclusively on certain trends and analyze them with a one-dimensional frame of mind. We pick up on certain issues but don't think them through to the end. One example of this is urbanization. Everybody is talking about megacities but few people are coming up with sustainable concepts for the rural areas surrounding these cities. Digitalization is another trend that is getting the onedimensional treatment. Since 2007, we have been producing more data than we can store. In the coming years, we will be confronted with the fact that more is not necessarily better and can actually have a negative effect on productivity. One should keep in mind that the internet does not provide us with a comprehensive basis for decision making but only with individual data points. We often jump from

one subject to the next, which leads to a decline in logical thinking and creativity. Hence, the challenge of the coming years is not to generate more data but to derive useful foundations for decision making.

**Could you suggest a suitable strategy for dealing with the imminent information and data overload?**

Stephan Sigrist: We have to rethink our approach and develop a range of streamlining models. This could be achieved by simple methods and does not necessarily require new software algorithms. People could also choose to retreat from the flood of information, they don't have to be reachable 24 hours a day. They could simply write emails when they are really necessary. We could perhaps learn from the past and approach emails as if we were writing a letter, i.e. think first about what is really important. This requires personal responsibility. Rather than using technology just because it is there, we should use it only when it results in actual benefits.

**What will the workplace of the future look like?**

Stephan Sigrist: With digitalization allowing us to access data no matter where we are and with meetings being held on Skype, it is often suggested that there will no longer be a need for physical workplaces. I am not one of those who believe that it is possible to virtualize interaction between people. On the contrary, due to the increase in electronic communication, interaction between people is likely to become even more important. However, this does not mean that we should all work in openplan offices; instead, we must distinguish between those aspects of our work that can be accomplished electronically and those that will continue to require personal contact. Hence, the workplace of the future will have to include both space for interaction and space where people can work without distraction. The issue at hand, however, is not just office design but also geographical location. In Zurich, many big enterprises, for example banks, are leaving the city center and moving to the outskirts. As a consequence, we'll end up with districts dominated by certain industries without the counterbalance of people working in different sectors. In my point of view, this is a



negative development. It is important for the different professions, be they bankers, researchers, designers or tradespersons, to meet and discuss matters. Otherwise, they will lose track of each other's trades and crucial opportunities for innovation will be missed.

**We have talked a lot about change. In your opinion, is there anything that will never change?**

Stephan Sigrist: People will never change – as long as we don't turn into cyborgs.

Interview: S.Hefti, Marketing & Communications KPMG  
Original interview from KPMG Switzerland.

Un événement  Groupe **Les Echos**

**bpi**france

**CNCC**  
COMPAGNIE  
NATIONALE DES  
COMMISSAIRES AUX  
COMPTES

**BDO**

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES

**infogreffe**  
Les Greffes des Tribunaux de Commerce

**inpi**  
INSTITUT NATIONAL  
DE LA PROPRIÉTÉ  
INDUSTRIELLE

**Conseil  
National  
des Barreaux**

# Congrès <sup>des</sup> **DAF**

**09  
JUILLET  
2013** Palais des  
Congrès  
**PARIS**

**Les nouveaux enjeux du DAF en environnement instable**  
*pour toutes les entreprises*

**2000 congressistes**  
**50 conférences et ateliers**  
**60 salons d'affaires**  
**200 experts incontournables**

Sous le haut patronage de



**Programme & renseignements :**  
**contactez Lisa au 01 44 88 41 32**

**[www.congresdesdaf.com](http://www.congresdesdaf.com)**

Partenaires médias

**Les Echos**

**BFM  
BUSINESS**

**DAF** magazine

*Enjeux*  
**Les Echos**

**investir**  
LE CRÉDIT FINANCIER

**Les Echos  
BUSINESS**

La chaîne des  
**DIRECTIONS FINANCIÈRES**

**SIC**

**VILLAGE DE  
LA JUSTICE**

**DECIDEURS**  
STRATÉGIE FINANCE CREDIT

capitalfinance

**link finance**  
link finance conseil, banque, assurance

**Chef  
d'entreprise**

peoplefinance

**Finyear**  
The Financial Year Analyst

**Décision Achats**

**comptalia**  
le blog

**radio classique**



# Guerre des Talents : *RSE vs Marque Employeur*

Par Constant Calvo dirigeant adhere-RH

*Parce que l'environnement dans lequel elles gravitent est en perpétuel changement ou mutation, qu'ils soient d'ordre économique, sociétal, technologique ou réglementaire, les entreprises doivent plus que jamais adopter une attitude proactive afin de recruter les talents dont elles ont besoin aujourd'hui, et d'anticiper les compétences individuelles et collectives dont elles auront besoin demain.*



Afin d'attirer les talents, les grandes entreprises ont depuis longtemps compris la nécessité sinon l'urgence de se doter d'une stratégie gagnante, ainsi que d'un process souple, pragmatique, et adapté au recrutement qu'elles souhaitent effectuer, selon qu'il s'agit d'un cadre ou d'un employé, d'un ingénieur ou d'un commercial, d'un jeune diplômé ou d'un professionnel expérimenté, d'une personne en situation de handicap, issue de la diversité, ou des quartiers sensibles.

Les grandes entreprises disposent en outre de la capacité à trier et conserver des milliers de CV, dans la mesure où elles reçoivent de très nombreuses candidatures spontanées, qu'elles savent susciter et dont elles sont particulièrement friandes. Elles ont de fait constitué leurs propres CVthèques. Elles ont su enfin capitaliser sur ce savoir-faire en créant leur arme stratégique, la marque employeur, dont la redoutable efficacité et la force de pénétration dans les esprits ne sont plus à démontrer.

Les TPE-PME, en revanche, reçoivent peu de candidatures spontanées, à moins qu'elles ne jouissent d'une forte notoriété au sein d'un secteur d'activité ou de leur zone ou bassin d'emploi ; mais elles ne se sont pas souvent doté des compétences internes afin de les exploiter, sachant par ailleurs qu'il n'est guère évident de faire coïncider le CV d'une candidature spontanée avec un poste à pourvoir. Faut-il en conclure que, face à la puissance de feu de la marque employeur la partie est jouée, et que les TPE-PME doivent rendre les armes ou se résoudre à ne recruter s'agissant notamment des jeunes diplômés que les candidates et candidats qui n'auraient pas réussi à convaincre les recruteurs à l'issue du parcours du combattant qui leur est imposé par les grandes entreprises, ou celles et ceux qui n'auraient pas cédé - une minorité soit dit en passant - aux sirènes de la notoriété et du prestige et des avantages qui

## Guerre des Talents : RSE vs Marque Employeur

en découlent ?

Si les TPE-PME ne peuvent prétendre rivaliser avec les grandes entreprises sur le terrain de la marque employeur, sur laquelle ces dernières ont miser leur va-tout, cela ne signifie pas pour autant que leur combat est vain et qu'elles n'ont pas leurs cartes à jouer. La notoriété qui est le combustible de la marque employeur a plusieurs visages et d'innombrables apparences ou avatars.

Diverses études tendent à montrer qu'ils sont nombreux les talents à affirmer être attirés par les entreprises ou organisations ayant des pratiques durables ou socialement responsables – par exemple, la participation communautaire et la gouvernance éthique.

Selon une étude de REDD (Réseau Entreprise Développement Durable) publiée le 11 juin 2013, il y aurait trois raisons à cela : Le développement durable et la RSE (DD/RSE) attire les talents parce qu'il est une source de fierté pour les employés ; parce qu'il implique que l'entreprise se soucie de ses collaborateurs et employés ; parce qu'ils reconnaissent ainsi leurs propres valeurs dans celles de l'entreprise ou de l'organisation.

Et REDD d'inciter les entreprises et organisations à mettre en place une stratégie de communication sur le DD/RSE en direction des candidates et candidats qu'elles recherchent, en n'oubliant pas de préciser qu'il faut remplir deux conditions essentielles afin d'être performant et crédible dans sa démarche :

La première : Vos messages sur le DD/RSE auront une valeur ajoutée que s'ils atteignent les talents recherchés. Utilisez de multiples plateformes de communication afin de les informer du DD/RSE dans votre entreprise ou organisation. Cette information pourrait se retrouver sur le site web, dans la page « offres d'emplois et carrières », à travers des témoignages de collaborateurs et d'employés, dans

la documentation de recrutement transmise aux recruteurs et diffusée sur leurs supports de communication et leurs réseaux.

La seconde : Évitez « l'écoblanchiment ». Si de nouveaux collaborateurs ou employés découvraient que votre communication sur votre engagement DD/RSE qui les a initialement attirés n'est qu'un « vernis vert », ils seraient déçus voire auraient le sentiment d'avoir été trompés ou trahis, certains pourraient même prendre la décision de vous quitter. Votre communication sur le DD/RSE doit correspondre à la réalité afin que les nouveaux collaborateurs et employés en fassent l'expérience.

L'engagement des TPE-PME dans une démarche DD/RSE digne de ce nom représente, selon nous, de nombreux autres avantages en matière de guerre des talents. On n'a pas manqué, par exemple, de remarquer que les TPE-PME recouraient souvent avec succès à la cooptation. Elles suggèrent à leurs collaborateurs et employés, d'une manière ou d'une autre, de contacter leurs amis, anciens collègues, camarades de promotion lorsqu'un poste à pourvoir est susceptible de leur convenir. Certaines TPE-PME sont susceptibles d'accorder une prime lorsqu'un recrutement de proximité a abouti. L'expérience montre que les profils des candidates et candidats ainsi approchés sont généralement bien adaptés au profil du poste, et qu'ils sont motivés puisqu'ils connaissent au travers de leurs contacts ou amis la culture de l'entreprise.

Ceci représente certainement un gain de temps considérable, en termes de présélection. Cette façon d'approcher les talents permet en outre aux TPE-PME d'avoir accès, certes indirectement, aux réseaux de leurs salariés, qu'ils soient physiques ou numériques.

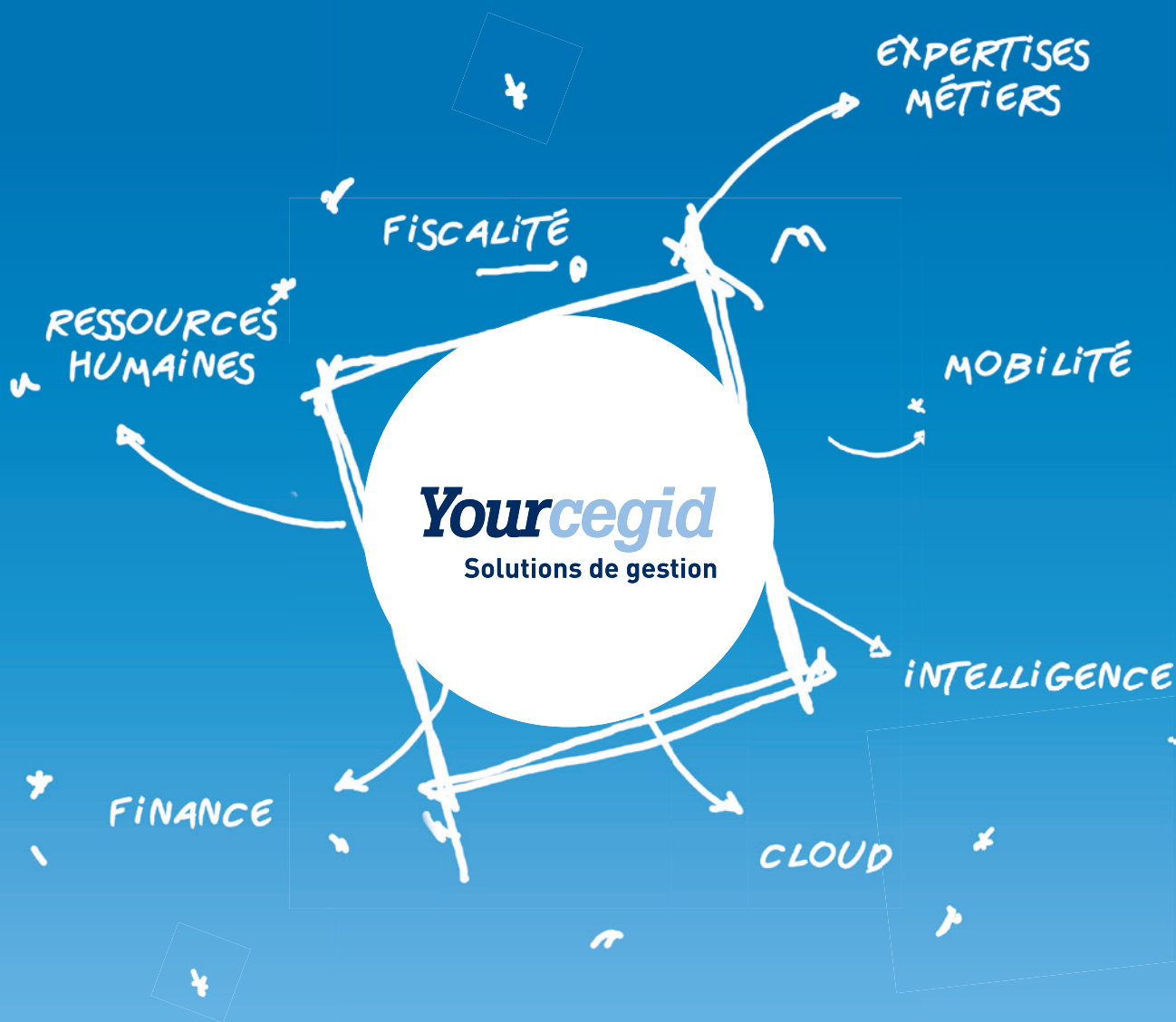
A en croire des chercheurs, les réseaux sociaux numériques pourraient dans un avenir proche

se substituer aux moteurs de recherche. Selon le « rapport annuel Forrester » concernant la recherche d'informations sur la Toile, qui vient d'être publiée, réalisée auprès de 33 000 internautes canadiens et américains, les utilisateurs évoluent, de même que leurs outils et méthodes de recherche. En 2010 la part des personnes interrogées qui disait trouver des sites depuis les réseaux sociaux était de 18% ; en 2011 elle était de 25%, et en 2012 de 32%. La progression des réseaux sociaux est manifeste. Les internautes semblent considérer les réseaux sociaux comme une alternative aux moteurs de recherche. Il s'agit-là de toute évidence d'une tendance de fond.

On ne le dira jamais assez, les réseaux sociaux numériques représentent pour les TPE-PME à travers leur démarche et engagement DD/RSE une opportunité historique.

Nul doute, que la guerre des talents se jouera aussi, quelle que soit l'arme qu'on aura choisie, RSE ou marque employeur, sur le terrain des réseaux sociaux numériques. A ce jeu-là, il n'est pas dit que les grandes entreprises aient le dernier mot.

<http://blog.adhere-rh.com>



**Yourcegid,  
solutions de gestion,  
pour un monde bien géré.**



# Absolute return avec obligations convertibles

par Nils Lesser, Chief Investment Officer Convertinvest Financial Services



**« Surtout dans l'environnement difficile actuel, notre approche Absolute return est soutenue par une forte convexité des obligations convertibles sur le marché européen. »**

**NILS LESSER**

*Crise économique de 2008, défiance des investisseurs sur la capacité des Etats à honorer leur dette et lenteur des pays de la zone à mettre en place les réformes nécessaires : autant de raisons ayant pesé sur les performances du marché Européen. Même si les perspectives de long terme semblent aujourd'hui meilleures, nombreux investisseurs privilégient les fonds Absolute Return pour se réexposer aux marchés européens. En effet, affranchis des contraintes de Benchmarks, ces fonds ont pour seul objectif de produire une performance positive, quelle que soit l'évolution des marchés. Si de nombreux fonds Absolute Return sont investis en actions, en obligations ou en options, peu de fonds proposent cette stratégie sur la classe d'actifs convertibles. Pourtant Convertinvest a décidé de le faire depuis 2002 dans le fonds European Convertible & Bond Fund (D) (ISIN : AT0000674981), car les convertibles sont l'instrument parfait pour l'investissement Absolute Return.*

Convexité, gamma, ces notions désignent le fait pour un actif d'offrir à l'investisseur une plus grande participation à la hausse que de risque à la baisse et par définition c'est ce qu'offre l'obligation convertible. L'obligation convertible est avant tout une obligation : l'investisseur est créancier de l'entreprise émettrice. Cependant, il dispose d'un droit de

conversion en actions. Autrement dit, il dispose de la possibilité sur simple demande de sa part d'abandonner ses privilèges de créanciers pour devenir actionnaire de la société émettrice à des conditions prévues à l'avance. Concrètement plus l'action monte, et plus le porteur a intérêt à demander la conversion : le prix de la convertible est surtout dépendant de la parité (valeur de conversion). Inversement, si jamais l'action baisse, la probabilité de conversion diminue également mais le porteur conserve son privilège de créancier : l'obligation convertible est valorisée comme une obligation classique. De ce fait, elle dépendra de moins en moins du prix de l'action mais de plus en plus du niveau des taux d'intérêt, des spread de crédit, et de sa durée.

Une bonne gestion du delta est la clé d'une participation à la hausse du marché action avec une convertible, mais le delta peut aussi être utilisé pour limiter le risque baissier en le réduisant au moment opportun. Ainsi lors de chutes du marché action, il est possible d'alléger le risque action d'un portefeuille en réduisant les positions à fort delta.

La gestion d'un fonds Absolute return d'obligations convertibles doit donc être active, et ainsi toujours viser à avoir un delta approprié aux phases de marchés. Une gestion active permet d'augmenter la convexité du fonds et ainsi amortir les phases de volatilité du marché. Dans un marché haussier il faudra augmenter l'exposition du portefeuille au marché action afin de profiter au maximum de cette hausse. Cette exposition au marché est exprimée par le bêta de l'action sous-jacente.

Le bêta ou coefficient de corrélation de la volatilité d'un actif avec le marché ou un index, permet d'apprécier le risque de marché d'un actif. Cette mesure est utilisée dans le modèle MEDAF (ou CAPM en anglais) qui vise à construire une ligne de rendement d'un actif basé sur ce bêta.

Le bêta permet une appréciation plus

fine des risques du marché, couplé au delta expliqué ci-dessus, il donne une appréciation relativement précise des risques (et opportunités !) dont fait face un fonds à une date donnée.

En sus de l'exposition action, l'obligation convertible possède une composante obligataire délivrant un coupon et assurant un prix plancher théorique. Ce plancher obligataire est susceptible de varier au cours de la vie de la convertible ou de son environnement, c'est le risque de taux. Dans l'environnement actuel des marchés européens, taux d'intérêts au plus bas, risque croissant, politiques monétaires insuffisantes, marché action peu performant, la gestion du risque de taux devient une priorité.

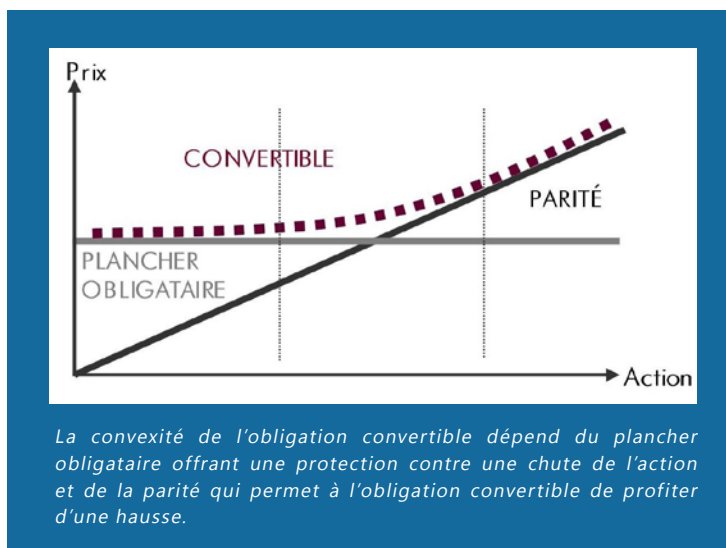
La valeur d'une obligation classique

protection en cas de rachat (takeover), compensation en cas de paiement des dividendes aux actionnaires, prime de rachat. Toutes ces caractéristiques jouent en faveur du détenteur et le protège dans les cas extrêmes. Les obligations convertibles sont issues d'un marché mature et qui a eu le temps de s'adapter aux investisseurs et à leurs attentes.

L'obligation convertible est donc un produit unique, avec un profil convexe qui peut s'adapter à tous les types de marché. Bien entendu si la théorie est aussi réjouissante, la classe d'actifs convertible n'échappe pas non plus à la réalité du marché quand il entre dans des phases de dislocation extrême. La volatilité à court terme se tend

alors mais ces phases se sont historiquement révélées être de très intéressantes opportunités d'investissement. Les fonds de CONVERTINVEST, société de gestion Autrichienne et leader de la gestion Absolute return avec convertibles depuis 11 ans, sont gérés de manière à maximiser l'asymétrie de cette classe d'actifs. La gestion active du delta permet au fonds European & Convertible Bond Fund de pouvoir s'adapter précisément à toutes les phases

de marché et ainsi d'augmenter la convexité du fonds. Sa durée moyenne est inférieure à 2 ans, ce qui limite fortement l'exposition aux fluctuations des taux. Enfin les investissements sont uniquement réalisés dans des sociétés Investment Grade (ou avec une qualité de crédit similaire) européennes, qui témoignent d'une forte solidité de crédit, de même qu'une forte liquidité, même dans un environnement difficile. Il en résulte un produit très défensif avec une volatilité exceptionnellement basse de moins de 4% par an et une performance annualisée depuis sa création de 3,65%\*, ainsi ce fonds est principalement adressé à des investisseurs institutionnels qui veulent profiter de la performance du marché actions sans en prendre les risques dans les périodes difficiles.



est dépendante du taux d'intérêt prévalant sur le marché. Ainsi, si les taux augmentent, le prix de l'obligation diminue et il en va de même pour le plancher obligataire de l'obligation convertible. Bien que ce plancher soit moins sensible aux variations de taux du fait de sa convertibilité, il faut maîtriser ce risque. Pour éviter une telle baisse de prix lors d'une hausse des taux, le gestionnaire doit garder la durée de l'obligation convertible au plus bas. La durée est synonyme de risque, plus elle est élevée, plus le risque encouru est grand, le moyen pour limiter le risque de taux est donc d'alléger son portefeuille des titres possédant un rho élevé.

En plus de ces avantages, les obligations convertibles sont des produits uniques par leur structure singulière : réductions sur nouvelles émissions, call retardé de l'émetteur,

\* Données valables au 28/05/2013 pour un investisseur particulier. Le fonds a été créé le 01.07.2002.

## Partenaire dans la réussite

Chaque jour, les plus grands établissements bancaires, entreprises, et institutions financières utilisent la suite de produits Sterci pour la messagerie financière, la gestion de données de marché, la réconciliation globale et l'intégration des flux métier.

Sterci France SAS  
5, rue de Penthièvre  
75008 Paris  
France



Partenaire SEPA DAY

Sterci SA – Siège Social  
33 rue des Bains  
1205 Genève  
Suisse

# Dix actions à mener pour améliorer les normes IFRS

Par Claude Lopater, membre du Collège de l'ANC



*Dans le débat actuel – et un peu figé – sur les qualités et défauts des normes IFRS, Claude Lopater, associé PwC et membre du Collège de l'ANC, propose dix actions concrètes pour améliorer les IFRS et augmenter l'influence de l'Europe sur l'IASB.*

## **Action n° 1 : Stabiliser l'élaboration des normes**

C'est la priorité car c'est le meilleur moyen d'améliorer les normes. En effet, cela donnera du temps aux membres du Board pour faire vivre les normes existantes ... et donc les améliorer, mais autrement qu'en élaborant de nouveaux projets. C'est grâce à cela que l'IASB aura enfin le temps d'assurer un vrai service après-vente sur les normes en vigueur en développant par exemple les actions 2 à 8 proposées ci-dessous.

## **Action n° 2: Mettre un terme à la création de nouvelles normes complexes et sans vraie valeur ajoutée**

Les normes IFRS 10 et 11, adoptées en décembre du bout des lèvres par l'Europe, sont venues se substituer à d'anciennes normes IFRS qui n'étaient pas mises en cause par ceux qui les appliquent tous les jours. Sont en premier lieu concernés les projets de norme sur la constatation des revenus et ou sur le contrat de « leasing », toutes deux anti« business model ». Ainsi, le projet sur le revenu peut conduire à reconnaître du chiffre d'affaires beaucoup plus tôt que la naissance même de la créance, notamment dans le cas des ventes de combinés et abonnement dans le secteur des télécoms. Pour le leasing, la norme actuelle décide s'il faut ou non mettre à l'actif l'intégralité de « l'outil loué », comme si l'entreprise en était propriétaire, tandis que le projet se préoccupe de mettre la dette relative aux engagements de loyers fermes ou quasi-fermes au passif (alors qu'ils sont déjà en annexe) en créant en contrepartie un actif incorporel laissant à penser que

## Dix actions à mener pour améliorer les normes IFRS

tous les contrats de service méritent d'être activés

### Action n° 3 : Rendre les IFRS plus réalistes et moins incompréhensibles

#### Débat sur les normes IFRS

Il convient de lister et examiner les principales contre-intuitivités présentes dans les normes IFRS. Certains concepts pourraient être nuancés, voire créer des exceptions afin d'attirer la sympathie plutôt que l'aversion du côté des utilisateurs... Ainsi, qui peut par exemple comprendre que la cession de 20 % d'une filiale détenue à 100 % ne peut permettre, jamais, de dégager de plus-value en résultat ? Ou accepter la constatation d'une dette pour un put sur intérêt minoritaire à la juste valeur ? Ou encore accepter la constatation immédiate d'une dette sur les dividendes qu'une entreprise s'engage à payer à ses actionnaires sans attendre la réalisation des résultats futurs, de même que la constatation d'une charge lors de l'annulation d'un plan de stock-options ?

### Action n°4 : Veiller à l'homogénéité des différentes normes IFRS

Si les normes internationales se veulent crédibles, il est essentiel que pour une même situation le traitement soit identique. Or, elles rendent obligatoire le passage en charge des coûts d'acquisition d'une filiale tout en imposant l'activation des coûts d'acquisition de tous les autres actifs (y compris à ceux à court terme)...

### Action n°5 : Définir des garde-fous

Certaines des méthodes actuelles sont de véritables « pousses au crime ». Ainsi, décider que les ajustements de prix ou de provisions au-delà de 12 mois iront en résultat incite les entreprises à comptabiliser un goodwill important à l'origine pour ne dégager que des produits in fine...

### Action n°6 : Etre plus clair

Pour aider les entreprises et les auditeurs à bien traduire une opération, l'IASB doit expliquer clairement si doit être retenue : la réalité économique (economic compulsion), la substance juridique (ce qui résulte vraiment des clauses) ou l'apparence juridique du contrat. Ainsi, le comité d'interprétation (l'IFRS IC) a pris des interprétations non prudentes sur les dettes en refusant l'economic compulsion, alors que le Board semble aujourd'hui plus enclin à la prendre en compte par exemple dans la comptabilisation des calls.

### Action n°7 : Réagir face à l'actualité et interpréter les normes

L'actualité ayant chaque année d'importantes conséquences sur la clôture des comptes des entreprises, l'IASB doit prendre position avant cette dernière sur le traitement de causes exogènes aux entreprises afin de faciliter la comparaison des comptes. Et, surtout pas après la clôture, en critiquant les positions prises par les entreprises, comme on l'a vu en 2011 lors de la crise grecque ou, en 2012, sur le taux d'actualisation des engagements de retraite. Et, de fait, le Board de l'IASB semble lui-même le mieux placé pour interpréter et améliorer « ses » normes, plutôt que le comité d'interprétation. La suppression de l'IFRS IC permettrait aussi d'éviter les allers-retours inefficaces comme ceux vécus sur les « puts » sur intérêts minoritaires (IAS 32 et IFRS 3) et des votes étonnants au seul motif que les américains ont adopté le même texte de convergence (IFRS 3) et ont déjà pris (seuls) une interprétation sur le sujet (l'ajustement de prix payé à un dirigeant-vendeur en contrepartie de sa présence post-acquisition comptabilisé intégralement en charge).

### Action n°8 : Réviser le cadre conceptuel

Tout faire pour les investisseurs n'est

pas la bonne approche pour élaborer de bonnes normes. Quoiqu'on en dise, les dirigeants sont les premiers utilisateurs des comptes. La latitude qu'ils ont de créer un référentiel interne coûte cher ... ce qui est positif pour les normes IFRS appelées ainsi à jouer un double rôle, sûrement plus que de voir développer la communication des entreprises avec de moins en moins de liens avec les IFRS.

### Action n° 9 : Modifier le règlement européen et notamment les règles du droit de veto

Le droit de veto doit permettre à l'Europe d'approuver seulement une partie de norme IFRS. Actuellement, le droit de veto sur les normes IFRS inscrit dans le règlement IFRS européen ne fait peur à personne et surtout pas à l'IASB, d'autant que l'Europe a tout approuvé depuis 2005 (une petite exception mise à part). Avec un droit de veto plus souple, les européens se sentiront plus libres. Mais surtout, plus forts : la menace vis-à-vis de l'IASB de ne pas approuver une nouvelle norme sera plus réelle. Ce qui constituera une arme efficace au développement de l'influence européenne.

### Action n° 10 : Réformer la gouvernance de l'EFRAG

Une réforme de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), le mécanisme de filtrage européen, est nécessaire pour que les normalisateurs européens aient un réel pouvoir de décision et de représentation. C'est d'autant plus important actuellement que l'IFRS Fondation propose d'améliorer la gouvernance de l'IASB par la création d'un ASAF (Accounting Standards Advisory Forum) qui permettra d'associer les normalisateurs nationaux aux travaux de l'IASB, dans des conditions d'ailleurs fort contestables...





**CANTON**  
Consulting

**Le Paiement est au  
cœur du Commerce !**

Acquérez des avantages  
compétitifs par le SEPA et  
innovez grâce aux nouveaux  
services de paiements



- ⇒ Analyser vos besoins, proposer des architectures innovantes, accompagner vos projets
- ⇒ Saisir les opportunités stratégiques et commerciales ouvertes par le SEPA
- ⇒ Piloter une transition SEPA levier d'optimisation
- ⇒ S'adapter aux exigences de conformité. Prévenir le risque de blanchiment.

#### Catalogue de formations

Organisme de formation  
déclaré sous le numéro  
11754814075

- **Les clefs stratégiques du SEPA et des nouveaux services**
- **Maîtrise des règles de conformité**
- **Optimiser solutions, flux et sécurité**

[www.cantonconsulting.eu](http://www.cantonconsulting.eu)

## NDP :

Le meilleur outil de veille sur le SEPA et de  
benchmark des services de paiement



**NDP**  
**LES NOUVELLES DYNAMIQUES DU PAIEMENT**

Pour découvrir la revue  
ou télécharger un exemplaire gratuit :

[www.cantonconsulting.eu/sepaday](http://www.cantonconsulting.eu/sepaday)

# Reverse Factoring Souverain ; nouveau mode de financement de l'économie pour l'Etat ?

Par Fabien Jacquot dirigeant de Corporate LinX



*Troisième et dernier volet qui expose les opportunités que le Reverse Factoring offre en matière de financement de l'économie française. Grâce à ses atouts et sa flexibilité nouvellement acquise, le Reverse Factoring peut puiser dans diverses sources de financement. De ce fait, tout fournisseur quelle que soit sa situation financière est susceptible d'utiliser cette opportunité de financement. Si ces règles et opportunités concernent le secteur privé, qu'en est-il de l'administration. L'Etat et ses administrations tiennent régulièrement en haleine leurs fournisseurs, notamment avec des réalités de règlement très largement au-delà des délais contractuels et légaux. Les administrations pourraient-elles de ce fait proposer une modalité de paiement anticipé aux PME ? Si tel était le cas, faisons un tour rapide de la manière d'organiser un tel dispositif qualifiable de Reverse Factoring Souverain.*

## **Flashback sur le Reverse Factoring dans l'administration**

Nous l'avons constaté, le Reverse Factoring est modulable à foison et permet de s'accommoder des exigences de différents secteurs de l'économie. Le secteur public, soumis à un certain nombre de contraintes s'est déjà intéressé au Reverse. Le Ministère de la Défense a même lancé son propre programme en 2006 appuyé sur le financement de 2 établissements français de 1er ordre.

Après d'après discussions avec le Ministère des Finances, payeur des

créances publiques, un programme qui devait permettre aux dizaines de milliers de fournisseurs d'obtenir un règlement anticipé, a vu le jour.

Malheureusement, un certain nombre de composants ont été dits, négligés et le Reverse Factoring n'a pas été utilisé par les fournisseurs souvent par manque d'information.

## Dégradation de la situation

La presse s'est faite l'écho d'une douloureuse mise en place du Système d'Information Chorus destiné aux administrations et ministères, qui a suscité des retards de paiements encore plus conséquents subis par les fournisseurs.

La crise renforça la mise en avant des besoins en trésorerie des entreprises fournisseurs auxquelles l'administration ne peut pas répondre. Le « passage du parapheur », souvent pratiqué dans le privé pour précipiter un paiement est malaisé à pratiquer dans le public car l'acheteur n'est pas le payeur et les procédures doivent être suivies.

## Responsabilité sociale

Si l'Etat ne peut pas maîtriser tous les rouages de l'économie, il n'en est pas moins redevable d'une certaine éthique de comportement auprès de ses partenaires ; les entreprises qui le fournissent.

A ce titre, l'administration devrait pouvoir se montrer vertueuse dans la recherche de solutions répondant au besoin de financement des PME françaises.

Des têtes (bien) pensantes sont certainement déjà à l'œuvre mais, point de solution ne semble émaner

des cabinets capitonnés.

De notre point de vue, observons les effets d'une mécanique qui permettrait à l'Etat de proposer un accès simplifié et dans des conditions très favorables au financement court terme pour le bénéfice de ses crédeurs.

## Le Reverse Factoring « Souverain ? »

Quelle autre appellation pourrait-on donner à un programme mis en place et assumé par un Etat souverain ? Prévoyons que la notion de Factoring serait probablement abandonnée rapidement car trop empreinte de connotations pas toujours valorisantes, ...pour un Etat.

Quel fonctionnement prévoir ? L'Agence France Trésor emprunte quotidiennement pour le financement de sa dette moyen/long terme auprès d'investisseurs aussi multiples que différents. Ici, il ne s'agit pas pour l'Etat d'emprunter mais de mettre sa bonne signature d'Etat au profit des fournisseurs afin d'obtenir du financement court terme dans des conditions très compétitives.

La mécanique proposerait au fournisseur de choisir des créances et des dates souhaitées de règlement(s). Les demandes cumulées des fournisseurs seraient réunies sous forme de lots. Ces derniers seraient ensuite proposés pour du financement auprès de financiers internationaux. Une transformation de ces créances en un titre commercial reconnu serait à prévoir mais des supports existent déjà pour ce type d'exercice. Ces titres ou certificats conserveraient leur gestion en lots et seraient proposés pour du financement.

Ces lots seraient intégrés dans une

mécanique d'enchères proche du principe actuel qui permet déjà à France Trésor de choisir les meilleurs financements possibles en retenant l'offre du mieux disant. Ce dispositif permettrait d'offrir la plus grande compétitivité afin d'assurer le meilleur financement aux fournisseurs de l'Etat.

Le financier évaluerait son risque sur la signature de la France et proposerait un prix en fonction notamment de la taille et du type du lot de créances. A la différence des emprunts moyen-long terme, tout en prêtant quotidiennement, le financier serait remboursé également quotidiennement par l'Etat pour les créances arrivées à leur échéance le même jour et pour lesquelles le financement aurait été effectué plusieurs dizaines de jours plus tôt. Ce netting quotidien des financements et des remboursements renforcerait l'appréciation faible du risque de cette opération.

Comme vérifié par des emprunts parfois proches de zéro, le risque d'Etat est clairement goûté par de nombreux types de financiers. Ce risque court terme, par rapport à d'autres formes de crédits accordés à la remporterait les suffrages de financiers soucieux d'une rotation rapide de leurs capitaux investis.

## Quels seraient les risques ?

Dans cette forme de Reverse Factoring Souverain, la France n'emprunte pas ou ne requiert pas de crédit supplémentaire. Elle ne fait qu'obtenir du crédit court terme à ses fournisseurs en utilisant sa bonne notation. Naturellement, ce financement de type sans recours fera porter le risque par la France mais ne devrait pas être perçu comme un crédit

## Reverse Factoring Souverain ; nouveau mode de financement de l'économie pour l'Etat?

(supplémentaire) pour le pays. C'est l'aspect vertueux de ce dispositif ; aller au nom de la France chercher des liquidités pour les entreprises de mon pays qui travaillent en confiance avec moi.

### Quels coûts pour le pays ?

On pourrait froidement considérer que la survie du tissu PME français ne s'accommode pas de ces basses considérations vénales. En réalité ce dispositif, permettrait à l'Etat d'autofinancer ce type de démarche. En effet, la participation des financiers au programme pourrait requérir une contrepartie financière au titre d'un « apport d'affaires » exceptionnel. D'autres formules sont possibles mais disons-le tout net, l'Etat n'en serait pas de sa poche, bien au contraire.

Qui pourrait reprocher à l'Etat que cet acte de bonne gestion de son économie soit auto-financé ?

L'Etat pourrait décider de percevoir une rétrocession pour financer ses autres dettes... Quelle que soit la rétrocession retenue, le financement proposé aux fournisseurs demeurerait extrêmement compétitif !

### Qui pourrait participer ?

Tous les fournisseurs seraient éligibles, et nul ne serait discriminé. Leur libre participation et leur utilisation en fonction de leurs besoins seraient motivées en fonction de leurs besoins en liquidités et leur pilotage de trésorerie. Un mécanisme permettrait d'assurer que les fournisseurs déclarés « fragiles » soient servis en priorité.

Si on observe les motivations des entreprises qui participent au Reverse Factoring proposé par leurs clients, leurs motivations sont diverses. Ainsi de la TPE, en passant pas tous

les formats de PME, jusqu'au format grand fournisseur Corporate, toutes ces catégories sont intéressées afin de pouvoir arbitrer leur besoin en trésorerie. Donc, le Reverse Factoring Souverain est un outil universel dont chaque fournisseur en fonction de sa taille et santé peut bénéficier.

### Et les banques françaises ?

Le financement de l'économie ne peut pas être assumé (que) par les établissements financiers et ce pour plusieurs raisons. D'abord le montant du crédit-interentreprises est très important et ne pourrait être satisfait par les modalités actuelles de crédit.

D'ailleurs, l'affacturage et sa progression laborieuse malgré la crise démontre que ce dispositif sied à certains profils d'entreprises mais ne peut convenir à tous. Les conditions de participation à de l'affacturage ne sont pas atteignables par tous, ce qui est également le cas de l'assurance-crédit qui réduit son exposition de risque dans certains secteurs. Notons, que les conditions de découvert bancaire se sont également durcies. Cette combinaison de facteurs de raréfaction du crédit court terme demande une alternative mise en place rapidement.

Précisons qu'il ne s'agit en rien de léser les financiers et/ou assureurs crédit mais d'offrir le complément pour les fournisseurs ne pouvant pas ou plus accéder à ces formes traditionnelles de crédit court terme.

### En synthèse

Le financement de notre économie demeure un sujet d'actualité, sans amélioration prévisible aux vues de la faible croissance prévue dans les mois à venir conjuguée à des contraintes auxquelles les banques

doivent s'adapter. Les entreprises sont pourtant plus que jamais attelées au pilotage de leur cash. Quand ce dernier se fait rare ou lent à rejoindre leur compte courant, des solutions doivent être apportées. Quand l'Etat au travers de ses nombreuses administrations acheteuses est débiteur des PME, un dispositif doit permettre un afflux de cash si et quand besoin. L'Etat pourrait ainsi pourvoir aux besoins de financement non servis par le secteur bancaire. Le financement de l'économie ne dépendrait donc plus du seul secteur bancaire qui a fort à faire avec sa gestion contraignante des risques.

Le Reverse Factoring déjà répandu dans les grands groupes du privé, soucieux de la santé financière de leurs fournisseurs doit s'étendre au public car les dynamiques sont semblables. Au delta près mais non négligeable de procédures de validation et de paiements différentes dans le public, le besoin en trésorerie des PME est identique. Une version adaptée du Reverse Factoring cette fois Souverain pourrait présenter rapidement un dispositif viable et simple d'utilisation au tissu PME français mais pas seulement. La signature de notre Etat lui permet déjà d'obtenir des conditions de financement inégalables pour ses propres besoins, il suffit d'en faire profiter aux entreprises créditrices qui en expriment le besoin.

Quel acte de communication majeur pour nos gouvernants qui déclareraient que le financement de l'économie est assuré et assumé, pour partie par ses soins et sans coûts associés pour les finances publiques.

Cela constituerait enfin une double bonne nouvelle !

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



**Corporate LinX**

*Dématérialisation et financement de la Supply Chain*

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

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

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

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

Corporate LinX – France & UK

Tél. : + 33 (0) 1 73 02 15 70

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

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

# 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](http://www.alsight.fr)

 [contact@alsight-planning.com](mailto:contact@alsight-planning.com)

 01 44 30 04 19



# Pour une nouvelle approche de la mesure des risques

Par Hugues Le Maire, Directeur Général de Diamant Bleu Gestion



*La crise mondiale débutée en 2008 et dont on sort progressivement, a totalement modifié la notion de risque et de gestion par les risques. En Europe notamment, la réponse à cette crise d'endettement excessif des acteurs privés, a été un transfert massif des dettes vers les Etats, qui sont ainsi venus au secours des entreprises, des ménages et des banques. Fragilisés, les Etats par nature réputés « sans risque » sont devenus, pour certains, des acteurs risqués, remettant en cause une notion qui constituait la clé de voute de la gestion de portefeuille : celle de*

*« taux sans risque ». Dès lors, de nouvelles approches de la mesure du risque s'imposent..*

Dans des marchés en proie à l'incertitude et à des rotations sectorielles profondes et récurrentes, il convient de définir un cadre de risque adapté. Or, les approches jusque-là utilisées, même les plus élaborées, ont montré leurs limites. Par exemple, l'approche de la value-at-risk qui fixe une limite de perte pouvant être dépassée, avec une probabilité associée, est à revoir. Quid de l'ampleur de la perte une fois le seuil dépassé ? Des épisodes tels que le risque de faillite d'American International Group (AIG), dans le prolongement de la faillite de Le-

hman Brothers ont montré que le risque encouru était un écroulement pur et simple du système financier, avec des pertes illimitées. Dès lors, les modèles de pertes théoriques démontraient leurs limites.

A partir de mai 2010, c'est la notion de taux sans risque qui est remise en cause, avec le défaut de la Grèce. En août 2011, l'abaissement de la notation des Etats-Unis par Standard & Poor's, alors que le pays dispose de la devise la plus recherchée au monde et qu'il peut créer de la monnaie sans limite, s'inscrit dans la même veine. Construction des produits structurés, optimisation de portefeuille dans un modèle type Markowitz... la notion de « taux sans risque », qui trouvait son application dans de nombreux modèles de gestion des risques est à repenser. D'autres approches doivent à présent être utilisées.

L'étude d'un faisceau d'indicateurs de risque devrait permettre, une fois agrégés, de caractériser l'environnement de risque. C'est la détermination de cet environnement de risque qui permet de déployer le capital. Les indicateurs ainsi sélectionnés sont agrégés en établissant une simple moyenne mobile de leurs niveaux. Ce n'est pas tant l'agrégation qui importe, que la sélection des indicateurs eux-mêmes. Les indicateurs appartiennent aux cinq grands groupes suivants :

- Volatilité implicite. La volatilité implicitement cotée dans les

## Pour une nouvelle approche de la mesure des risques

cours des actions, des devises ou des taux, constitue un indicateur fiable de l'aversion au risque des acteurs de marché.

- Risque interbancaire et liquidité de marché. Le risque interbancaire est mesurable par le taux interbancaire au jour le jour. Au sein de la zone euro, le niveau de l'Eonia et sa volatilité fournissent des informations essentielles sur la santé du secteur bancaire. Il faut comparer ce taux à ceux offerts aux guichets de la Banque Centrale Européenne. Par ailleurs, les taux de swaps, à différents niveaux, sont juges de la confiance mutuelle que s'accordent les banques. Enfin, on pourra inclure dans cette analyse monétariste la taille du bilan des banques centrales et leur évolution, ainsi que l'analyse des agrégats monétaires principaux.
- Spreads de crédit et de taux. Les spreads de crédit doivent faire l'objet d'un suivi précis, car plus le marché du crédit est efficient, moins volatil est celui des actions. Les spreads de crédit dépendent de la capacité de la société à rembourser ses dettes alors que le cours d'une action dépend de l'évolution des résultats trimestriels et de sa capacité à rémunérer les actionnaires par le biais du dividende. Depuis 2010, un suivi des « spreads » souverains européens s'impose à cause du dysfonctionnement de la politique monétaire de la Banque Centrale

Européenne (impossibilité pour la BCE d'être prêteur en dernier ressort aux Etats).

- Devises. Certaines devises permettent de mesurer l'aversion au risque : les devises du Canada, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande sont dites « matières premières » ; les devises dites « sans risque », par exemple typiquement le Franc suisse. Enfin, les devises dites de « carry », le Yen japonais étant la plus représentative.
- Structure sectorielle des indices et indicateurs d'aversion au risque. Une mesure du risque pertinente consiste à analyser précisément les structures sectorielles des indices, c'est-à-dire le comportement des différents secteurs du marché en fonction de leur sensibilité au cycle économique. Des indicateurs de marché comme le sentiment de marché des investisseurs privés peuvent venir compléter l'analyse.

L'agrégation de ces indicateurs de risque considérés comme représentatifs (nous pouvons en compter plus de vingt au total) permet de caractériser et de mesurer, objectivement, l'environnement de risque. Il s'agit réellement d'une approche par signaux concordants, permettant d'adapter la prise de risque sur les marchés.

Cette lecture à la fois simple, précise et rigoureuse, et surtout continue – dans la mesure où l'on ne travaille

pas avec un ou deux résultats figés, mais avec l'ensemble des données, en continu et en tendance – est favorable à l'anticipation d'un certain nombre de mouvements de marché.

### A propos de Diamant Bleu Gestion

Fondé en 2009 par Christian Jimenez et Hugues Le Maire, Diamant Bleu Gestion est une société de gestion spécialisée dans la gestion diversifiée flexible pilotée par les risques. Diamant Bleu Gestion bénéficie d'un partenariat historique avec La Française AM, actionnaire à hauteur de 15% de la société, via NextAM. Cet accompagnement stratégique comprend un support technique de premier plan et un support métier, La Française AM assurant les fonctions de middle-office et back-office. Cette collaboration permet à l'équipe d'investissement de Diamant Bleu Gestion de rester concentrée sur l'essentiel de son métier: la recherche de performance et la préservation du capital de ses fonds. En 2012, Diamant Bleu Gestion a consolidé son offre de gestion en acquérant Orchidée Finance.





Retrouvez l'équipe FINSERVICES le 24 septembre à Paris



Des retours d'expériences : [www.finservices.fr](http://www.finservices.fr)



**David QUINQUIS, ASTERA / CERP ROUEN,**  
Délégué régional adjoint AFTE Normandie.



**Xavier TREGUER, AGRIAL**  
Délégué régional AFTE Normandie

Pour réussir votre projet SEPA & optimiser :

- ✓ **Nous mettons à votre service notre expérience de migration depuis 2007, selon vos besoins,** depuis l'atelier de cadrage, les spécifications des SCT / SDD / Retours XML / Services bancaires jusqu'à l'homologation avec vos banques ;
- ✓ **Selon la stratégie définie ensemble, afin d'accélérer, d'optimiser et de faciliter votre projet.**
- ✓ **Vous disposez d'un service de validation et d'analyse syntaxique en ligne** développé avec XMLdation Leader Finlandais du traitement XML20022 et des compléments du fait des exigences des banques françaises (Caractères latins...)
- ✓ **Accessible selon la période de votre choix pour 1 semaine, 1 mois, 3 mois, renouvelables.**
- ✓ **Le service permet d'anticiper les rejets et la non-conformité au titre du schéma ISO et des règles EPC,** avec l'ensemble des instruments SCT02, SCT03, SDD Core et BtB et de réduire les délais.

Pour obtenir un code d'accès :

<http://www.finservices.fr/xmlsepa.html>

- ✓ Un large périmètre de services de conseil et d'assistance,
- ✓ Une équipe senior avec plus de 15 ans d'expérience à votre service en Finance / Trésorerie / Paiements / Dématérialisation / RH

FINServices accompagne les directions financières et DSI sur l'ensemble des projets à valeur ajoutée, en France et à l'international.

- Centrales de Trésorerie / Paiements
- Centres de services partagés
- Migrations SEPA / XML 20022
- Appel d'offres de services bancaires
- Financements
- Gestion des risques
- Gestion des encaissements / Lock Box
- Cash pooling / ZBA - TBA - Notionnel
- Diagnostic / Prévisions Cash Forecast
- Facturation / CRM
- Reporting Financier, Indicateurs DSO/DPO
- Solutions RH

Retrouvez-nous lors du SEPA DAY pour échanger et partager les bonnes pratiques :



Vincent Bouchet



Philippe Duchemin



Philippe Hélaine

Appels d'offres de services bancaires

Organisation Centre de services Partagés

Mutualisation de plateforme

Rapprochement bancaire



Sécurisation Dématérialisation



**SERVICE XML SEPA**  
Pour tester vos fichiers... Et faciliter votre migration



Contact : Philippe HELAINE, Associé Gérant – [www.finservices.fr](http://www.finservices.fr) : +33(0)6 82 90 82 76



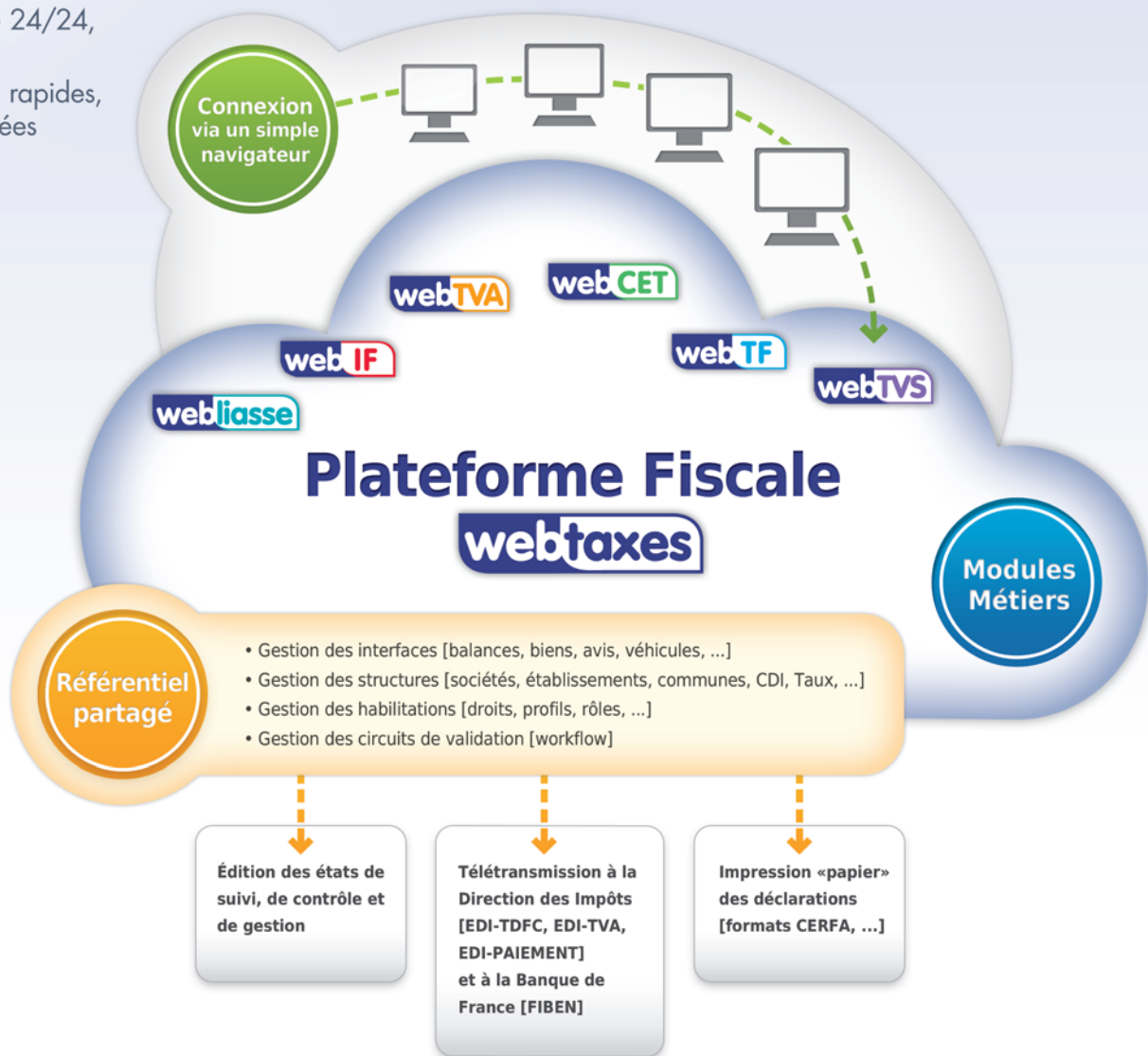
**Dièse Finance**  
Make Tax Management Simple



## **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](http://www.diese-finance.com)

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



# Cloud : nouveau challenge pour la gouvernance

Benoît Vérove Associé Provadys, en charge de l'offre SI



*IaaS, SaaS, PaaS,... les différentes offres de Cloud Computing gagnent, année après année, en maturité. Le Cloud est étudié par la plupart des entreprises qu'elles soient de grands groupes ou de petites structures. Chacune y entrevoit des opportunités différentes : gagner en agilité, pour les plus grandes, diminuer les investissements initiaux et avoir un time-to-market le plus réduit possible, pour les plus petites.*

Si les organisations ont appréhendé la nécessité d'une prise en compte spécifique de la sécurité (sans pour autant avoir toutes leurs réponses !), la pleine intégration du Cloud Computing à la gouvernance des systèmes d'information reste, pour beaucoup, un sujet à adresser. D'une part, cette prise en compte n'est pas naturelle, dès lors que ces offres sont perçues uniquement comme un simple abonnement à contractualiser. D'autre part, les outils traditionnels de pilotage ne sont pas adaptés : quelle pertinence pour un capacity planning lorsque la performance peut être adressée « à la demande » par une offre IaaS ?

En l'absence de gouvernance de ce nouveau paradigme que représente le Cloud, plusieurs situations incontrôlées peuvent surgir et mettre à mal tout alignement du SI sur les objectifs de l'entreprise ainsi que les efforts entrepris jusqu'à présent, pour créer de la valeur à partir du système d'information.

L'une de ces situations est l'apparition de « silo de SaaS » : dès lors que plusieurs directions métiers, sans

concertation, sans intégration des équipes de la DSI, souscrivent à des offres SaaS et y créent ou migrent des informations, l'entreprise verra apparaître l'utilisation d'applications dans le Cloud qui seront totalement isolées et dont l'interopérabilité et les possibilités d'interface n'auront pas été étudiées. Cette situation peut engendrer une incohérence des données ainsi exportées dans ces « silos ». Elles auront leur vie propre, sans possibilité de réconciliation. De plus, cela empêche la mise en place de toute analyse de données « trans-application » potentiellement si créatrice de valeur pour l'entreprise. Enfin, la simple mise en place d'interfaces pour l'échange de données entre ces applications ou avec les applications in-house est parfois tout simplement impossible si cela n'a pas fait partie des critères de choix de l'offre SaaS.

Le Cloud représente bel et bien un nouveau challenge pour les DSI, en termes de gouvernance. De nouveaux équilibres sont à trouver !

Les équipes de la DSI doivent intégrer de nouvelles compétences afin d'évoluer de la maîtrise d'ouvrage traditionnelle vers le pilotage d'offres « as a service », dans leur adoption, leur mise en cohérence et leur utilisation.

Pour mener à bien ce pilotage, les projets reposant sur les offres de Cloud Computing doivent être pleinement intégrés au portefeuille projets IT pour garantir cohérence et urbanisation, sans toutefois que le cadrage et le balisage requis nuisent à la réactivité de mise en œuvre : les équipes métiers n'hésiteront pas à aller chercher par elles-mêmes ce qu'une DSI ne saura leur proposer.

# Du chaos à la conformité : adapter les stratégies de rétention documentaire à l'ère numérique

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

*En principe, la rétention documentaire devrait être une étape simple du plan de gestion des informations : vous déterminez les données que vous souhaitez ou devez conserver, vous les archivez en lieu sûr et les détruisez conformément aux directives nationales.*

Mais il n'en est rien !

Car les réglementations européennes de rétention documentaire sont multiples et complexes. Elles prescrivent des durées de conservation variables selon le type d'information, de quelques mois à 20 ans, voire plus. Et pour ne rien arranger, elles diffèrent selon les pays et les secteurs d'activité, et sont constamment révisées.

Conservez certains documents trop longtemps et vous risquez d'enfreindre les lois sur la confidentialité et la protection des données ; supprimez-en trop tôt et vous pourriez tomber sous le coup des lois sur la production électronique de documents (e-disclosure). 35 % des entreprises européennes de taille moyenne<sup>1</sup> choisissent ainsi de conserver l'intégralité de leurs documents papier et électroniques, par simple précaution. Cette proportion atteint même 39 % dans le secteur de la finance et 45 % dans celui de la fabrication et de l'ingénierie.

Preuve du sentiment de confusion générale qui règne, la plupart des entreprises ne gardent en revanche aucune trace de leurs communications numériques de type e-mails, messages texte et publications sur réseaux sociaux.

Comme le souligne une récente étude de l'organisme mondial de normalisation AIIM<sup>2</sup>, si près de 3/4 (73 %) des entreprises ont étendu leur plan de rétention de données aux e-mails, la plupart ont conservé des processus de suppression manuels. Dans 55 % des cas, les entreprises laissent la sauvegarde et la suppression des



e-mails à l'appréciation de leurs salariés ; une approche d'autant plus risquée que les poursuites judiciaires utilisant les e-mails comme principaux éléments de preuve se multiplient et font la Une des médias.

Il faut toutefois reconnaître que la présence potentielle de copies des communications électroniques sur différents postes de travail, terminaux mobiles et ordinateurs portables rend leur suivi et leur gestion pratiquement impossibles et ne facilite pas leur rétention.

La situation est encore pire avec les SMS, qui sont parfois supprimés des téléphones professionnels lorsque les salariés quittent l'entreprise, emportant avec eux des données parfois cruciales.

Quant aux réseaux sociaux, ils sont les grands absents des plans de rétention des entreprises. Elles seraient moins de 15 % à conserver des enregistrements des publications sur réseaux sociaux externes, selon l'étude d'AIIM. Si certaines ne traitent pas ces informations comme des données institutionnelles pour des raisons pratiques, de réduction des risques notamment, la grande majorité se sent dépassée par ces technologies qui évoluent rapidement et semblent trop difficiles à contrôler et surveiller.

Pourtant, 1/3 des entreprises qui conservent une trace des publications sur réseaux sociaux ont déjà tiré profit de ces enregistrements. Ils ont permis à 27 % d'entre elles, une

minorité néanmoins significative, de résoudre des litiges avec des clients et à 17 % de régler des conflits internes, contribuant ainsi à préserver leur réputation.

La situation n'est toutefois pas près de s'améliorer puisque, selon l'AIIM, 1/3 des entreprises n'ont toujours pas désigné de responsable de la gouvernance des messages instantanés, communications mobiles et contenus de réseaux sociaux externes. Ce constat est d'autant plus alarmant que les litiges se multiplient, entreprises et consommateurs étant plus que jamais conscients de leurs droits et soucieux de les faire valoir.

Qu'advient-il si les entreprises s'obstinent dans ces mauvaises pratiques de rétention alors que le volume d'informations produites ne cesse de croître ? Car il est aussi risqué de conserver trop longtemps des données, personnelles ou de candidatures infructueuses par exemple, que de détruire trop tôt des échanges qui pourraient être utiles en cas de poursuites judiciaires, comme des correspondances par e-mail ou encore des informations sur des risques sanitaires.

Il est de la responsabilité des organismes juridiques et de gestion de l'information d'éclairer les entreprises pour qu'elles s'adaptent à cet environnement changeant et prennent le contrôle de toutes leurs informations. Ce n'est qu'en s'appuyant sur des bases solides qu'elles parviendront à gouverner la rétention de leurs données.

#### A propos d'Iron Mountain

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

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

1. Etude menée en 2013 par PwC, pour Iron Mountain. PwC a interrogé 600 cadres dirigeants au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas, en France et en Hongrie.  
2. Rapport 2013 « AIIM Industry Watch : Information Governance – records, risks and retention in the litigation age »

Vous avez besoin  
de migrer vos moyens  
de paiement avant  
la date butoir du  
1<sup>er</sup> février 2014.

Nous comprenons le défi auquel vous êtes confronté. Nous avons la solution et l'accompagnement qu'il vous faut.

En saisissant l'opportunité de renouveler vos outils de paiement, vous accélérez vos transactions, réduisez vos coûts et sécurisez vos envois et réceptions de données.

**Avec Sage Moyens de Paiement EBICS i7**

Nous vous accompagnons dans cette migration avec l'enrichissement des coordonnées bancaires, une assistance et la création des paramétrages.

**Avec le service d'accompagnement de mise en œuvre EBICS**

Contactez dès à présent un expert  
**0 825 825 603** (0,15 € TTC / min)

En partenariat avec :



# La Business Intelligence n'est plus... Vive la Decision Intelligence !

Par Hervé Fauvin, PDG France d'eCommera



*Internet a considérablement multiplié les possibilités des consommateurs sur : le choix des produits, ainsi que le lieu et les méthodes d'achat. Cette évolution signifie, pour chaque distributeur ou marque de contrôler, tous les jours, l'ensemble des aspects de leurs activités en ligne afin de maximiser les ventes. Comment distributeurs et marques peuvent-ils donc identifier et analyser toutes les résultats des données e-commerce, sur une période donnée, afin de prendre les bonnes actions afin d'améliorer à la fois l'expérience du client et leur rentabilité globale ?*

Avec les nouvelles technologies et les modèles de services mis en place, les

attentes des consommateurs sont de plus en plus importantes. En effet, ces derniers exigent plus de personnalisation et de proximité avec la marque. Gare donc à une promesse non tenue où à une attente consommateur pas respectée à 100%. A cela s'ajoute la complexité croissante du secteur de la distribution. Le parcours client vers l'achat n'est plus seulement défini par la fréquentation en magasin. Il est bien plus complexe. Une marque peut désormais atteindre ses clients à travers une multiplicité de canaux, tant traditionnels que digitaux. Leur décision d'acheter, où pas, dépend donc de différentes raisons qui vont du site web mal conçu et/ou peu attrayant, à un manque de compétitivité sur les prix, etc.

L'avantage de ce nouveau paradigme est que ces nouveaux chemins vers l'achat créent un vaste parcours numérique contenant des indices sur ce qui fonctionne ou pas lors d'un processus d'achat en ligne. Les cybermarchands possèdent ainsi des données utiles, de qualité et en temps quasi-réel. Par conséquent, s'ils souhaitent mieux comprendre leurs consommateurs, ils se doivent de comprendre et d'analyser ces données afin de déterminer les actions à prendre.

Toutefois, le volume et la complexité des données en ligne sont un véritable défi pour toutes les marques. D'abord comment donner un sens à cette montagne d'informations dé-

sormais disponibles ? Ensuite, comment les organiser comme un atout fonctionnel, plutôt que de les analyser séparément ? Enfin, comment les utiliser pour prendre des décisions plus efficaces ?

## De la Business Intelligence à la Decision Intelligence

Les marques ne sont pas uniquement en proie à un environnement concurrentiel, elles font également face à un manque de ressources qualifiées et expérimentées. Dans ces circonstances, les entreprises doivent donc veiller que leurs équipes e-commerce fassent les bons choix en fonction des données collectées sur le site marchand. La problématique pour les e-commerçants est donc la suivante : comment prendre les décisions les plus pertinentes ?

Jusqu'à il y a peu, la Business Intelligence ou communément appelée BI était la seule réponse possible. Les informations qui en ressortaient, pour la plus part des données horizontales, permettaient aux cyber-marchands de bénéficier de reporting spécifiques. Ces rapports étaient conçus pour répondre à une question déjà définie par l'e-marchand. Concrètement avec les outils de reporting de Business Intelligence basiques, les utilisateurs devaient obligatoirement «poser les questions directement à l'outil», par exemple : quelle a été la disponibilité d'un produit par rapport

## La Business Intelligence n'est plus... Vive la Decision Intelligence !

au taux de conversion sur la semaine dernière ? Quel a été le panier moyen hier matin ? Etc.

Ensuite, selon les réponses données, les équipes eCommerce devaient prendre des décisions stratégiques. Avec la Decision Intelligence, la donne a littéralement changé. Les indicateurs remontent, les tableaux de bord apparaissent et surtout un plan d'actions priorisées et concret leur est proposé. Les équipes eCommerce n'ont plus qu'à appliquer des actions proposées automatiquement par l'outil.

Dans l'industrie du commerce en ligne où l'enjeu est de gérer et d'optimiser chaque parcours client, et ce de bout en bout, cette approche de «rapports instantanés» proposée par la BI n'est plus suffisante. Dans le monde de la «Big Data», il n'est tout simplement pas réaliste de s'attendre à ce que les commerçants aient suffisamment de recul pour prendre des décisions inter-fonctionnelles optimales et ce sans assistance.

### Capitaliser sur la Decision Intelligence : cas TM Lewin

TM Lewin, marque britannique de prêt à porter pour hommes et femmes, a utilisé cette méthode avec succès. Avant, la marque se focalisait sur le nombre de visiteurs sur son site et si leur taux de conversion était sa-

tisfaisant, elle cessait d'analyser son trafic web. Or, la Decision Intelligence a conduit à une approche regroupant l'ensemble des savoir-faire de l'entreprise. Ainsi par exemple, les campagnes d'email marketing étaient continuellement évaluées. Pour le site web, les pages les plus visualisées, mais ne générant pas de taux de conversion élevés, étaient restructurées via le changement de disponibilité des produits, l'ajustement de l'ordre de tri, etc.

Capitaliser et rentabiliser sa solution de Decision Intelligence ne se décrète pas, cela se construit. En effet, même avec un outil de Decision Intelligence à la pointe, encore faut-il avoir les bonnes personnes pour le gérer et prendre les décisions adéquates. Il est donc primordial de traiter toutes les informations collectées sur le site e-marchand, à savoir : les données sur les visiteurs uniques ; les coûts de publicité ; le panier moyen ; le taux de conversion, etc. Il faut donc aligner les stratégies eCommerce en fonction de ces résultats et veiller qu'en interne, toute l'entreprise travaille en symbiose.

Bien qu'il existe des centaines de causes possibles de fluctuation dans le commerce en ligne, certaines mesures peuvent être suivies de manière efficace. Elles doivent être hiérarchisées en fonction de leur capacité à influencer sur le profit des e-marchands. La Decision Intelligence est donc une

aide précieuse pour les marques et les distributeurs qui veulent comprendre le comportement de leurs consommateurs, en constante évolution, et in fine accélérer leur profit.

#### A propos d'eCommera

eCommera est un acteur majeur dans le domaine de l'e-commerce au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Créé en 2007 par Andrew Mc Gregor et Michael Ross, l'une des 50 personnalités les plus influentes dans le domaine du Retail, la filiale française a été lancée en 2011. De nombreux clients prestigieux nous font confiance parmi lesquels : Clarins, Baccarat, Coty, Tempur, Mc Laren Babies, Brook Brothers, House of Frazer, Asda... eCommera accompagne les marques et les distributeurs dans leur croissance à l'international avec des solutions métier à forte valeur ajoutée (qui permettent de vendre en ligne et d'accélérer/optimiser le revenu et le profit) ainsi qu'une expertise inégalée en matière de Retail. eCommera propose notamment un outil unique d'aide à la décision pour maximiser le profit en ligne : DynamicAction. La promesse d'eCommera pour ses clients : Time-to-Market, Quick-to-Money, Quick-to-Profit.





# Migration SEPA

## J-200 : êtes-vous prêt ?

gestion des mandats  
prélèvements SDD  
virements SCT  
archivage électronique  
communication bancaire

**tessiSEPA**   
à la hauteur de vos enjeux

**tessiSEPA** est une solution logicielle modulaire, spécialement conçue pour apporter une réponse globale à l'adoption du SEPA : migration des mandats SDD et gestion de leur cycle de vie, émission des ordres de paiements SDD (prélèvements) et SCT (virements), gestion des échanges électroniques entre les créanciers et leurs banques au format SWIFT ou EBICS.

Disponible en mode SaaS, tessiSEPA apporte un périmètre de fonctionnalités standards et réglementées, hébergées de manière hautement sécurisée, permettant ainsi aux entreprises de faire face rapidement aux contraintes de planning et de migration informatique imposées par le passage au SEPA.

Pour une parfaite adéquation aux besoins métiers de chaque entreprise, tessiSEPA se complète d'un ensemble de prestations optionnelles, liées à la gestion des mandats et des opérations de back-office propres au créancier : éditique des mandats, dématérialisation, notifications multicanales, signature électronique, back-office créanciers, gestion des réclamations, relations débiteurs...

Plus d'informations sur [www.tessidocumentservices.fr](http://www.tessidocumentservices.fr)



Tessi documents services est  
partenaire officiel de l'événement SEPA Day



# Le Case Management, un concept séduisant qui doit permettre la réflexion stratégique

Par Patrick LEMARE, Président de Contextor



Les «Case-Management» (CM), ou Logiciels de Gestion Dynamique des Dossiers caractérisent une vision ambitieuse de la fonction informatique. Le mouvement s'inscrit dans la philosophie numérique du Smart Computing, comme de «l'Intelligence business Opération (IBO)», qui veulent offrir des solutions flexibles, pour un espace de travail plus intelligent afin de personnaliser l'expérience client dans des offres de masse. Le concept du CM entend ainsi :

- compléter les vides systémiques ou « ruptures » laissés par les outils structurants,
- créer des synergies dans

les différentes couches d'applications

- répondre efficacement à la complexité par souci de personnalisation.

Le CM serait donc la solution aux limites opérationnelles des systèmes informatiques. Dans le même temps, en repoussant ces limites ne va-t-on pas, à la fois, alourdir plus encore les systèmes existants et diminuer d'autant la pertinence et la finesse de la communication verbale ?

Ne va-t-on pas dépersonnaliser par automatisme la personnalisation attendue, et être en définitive un nouveau problème pour les solutions ?

La société moderne inscrit l'individu, l'informaticien comme le client, dans une exigence d'instantanéité, dans une offre logarithmique d'échanges intelligent et multicanaux et dans un environnement de surinformation systémique. Ces situations génèrent des complexités croissantes dans l'évolution de la relation client et laisse paradoxalement des vides de réponses de plus en plus large. Le déficit est donc de répondre efficacement, aux cas inattendus, dans une interface entre individus multiples, processus et canaux multiples et informations multiples. Les combinaisons sont telles qu'un l'individu seul ne peut plus en appréhender toute la nature. Le concept du Case Management vise à répondre simplement aux complexités de situations clients particulières ou délicates qui exigent

des interactions avec les services métiers. L'état final recherché est la réalisation d'une réponse intelligente type «next best action» qui renforce la relation client.

La promesse du CM est immense. Son concept permet d'affirmer sa performance dans la gouvernance des systèmes, la conduite des échanges, et l'agilité toujours plus grande des processus. L'un des préalables pour la mise en œuvre de ce type de solutions est qu'ils assurent de ne pas entraver ou modifier les applications existantes, et ne pas déstabiliser l'architecture globale du Système d'Information dont il vient en complément. Ce faisant, le CM permet de faciliter grandement la conduite du changement, en intégrant les évolutions fonctionnelles au fil de l'eau et en aidant les phases d'apprentissage, mais aussi en réduisant la « prolétarianisation » des opérateurs, générée par la démultiplication des procédures, et même de les valoriser dans la cohérence de leurs actions.

Dès lors l'affirmation d'une vue à 360° devient accessible, comme l'atteinte des 100% de satisfaction des demandes. Les processus métiers seront simplifiés et optimisés. Les mises à jour, suivis et gestions assureront l'équilibre entre une gouvernance étroite du collectif en préservant l'initiative du particulier. Le CM se transforme alors en puissant outil d'agilité.

La sphère d'efficacité du CM rassemble 5 domaines interdépendants :

- La capture d'information
- La gestion des processus métiers non standards
- La conduite en temps réel des contrôles de conformité et de la mémoire opérationnelle des affaires
- la synergie et le workflow entre tous les acteurs de la complexité
- la performance de l'interface multicanal dans la relation client.

La logique tendancielle est l'agrégation des différents outils existants dans chacun de ces domaines, vers une offre intégrée qui sera une solution aux problèmes de la Direction des Systèmes d'Information. Les premiers développements, comme l'adhésion

des professionnels, soit par branche économique, soit par métier, conforte la valeur du CM dans ses dimensions opérationnelles et techniques.

Toutefois, Si l'on veut bien prendre un peu de distance avec le buzz technologique, et mettre la technique en perspective d'une vision stratégique au service du métier et non de ses processus, il apparaît que le CM interpelle l'analyste dans l'espace de la gouvernance de l'entreprise et de sa relation à la DSI.

Dans l'espace du management exécutif de l'entreprise, la problématique de la DSI se caractérise par des vagues technologiques successives, toujours présentées comme des avancées vers la profitabilité. Le CM n'est-il pas une de ces vagues qui concourent plus à l'agitation du management qu'à sa performance métier. La pénétration du CM pourrait témoigner de la non sélectivité des processus d'évolution et de changements informatiques stratégiques, autant que souligner les promesses non tenues des évolutions précédentes. En fait, l'expérience tant à prouver que le Case Management est un critère objectif de gain concurrentiel, de différenciation et d'optimisation de l'offre. Par son caractère non structurant, il peut se déployer de manière native dans les nouveaux systèmes d'information, aussi bien que dans les plus anciens systèmes. Plus qu'un phénomène de mode, le CM est une rupture dans la vision des SI car il complète, renforce et étend sa puissance sans en dénaturer les fonctions.

L'arrivée du CM ne doit-elle pas être perçue comme une hypersophistication informatique qui ne fait qu'ajouter à l'enchevêtrement constaté dans la gestion des flux d'information ? La promesse du case management est de résoudre et simplifier le métier, et valoriser la meilleure prochaine action sans toucher au système. La conséquence réelle ne serait-elle pas la complexité accrue du système globale, la modélisation présumée du non modélisable, et in fine la réduction effective de la place du personnel d'interface auquel on «apporte» ce qui est considéré comme La solution ?

Ce serait le cas, si le CM n'était

qu'une automation irréfléchie. Tout au contraire c'est une flexibilité intelligente et maîtrisée des outils. Le fondement est son adaptation à l'assemblage de procédures complexes et multiples. Le CM n'ajoute rien, ne change rien, mais rend l'existant utile et pratique. Il n'y a donc pas d'enchevêtrement, mais de la sélectivité et de la clarification.

Dans ce cadre nouveau, l'opérateur bénéficie pleinement de l'apport du Case management. Il n'est plus contraint par les seuls standards de masse et ne se voit pas imposer une solution stéréotypée. Il détient de meilleures informations avec lesquelles il peut faire acte de libre arbitre et de création de service. Il est placé dans une logique de compréhension et de collaboration avec les différents acteurs du dossier, pour autant, il n'a plus à craindre de quitter les règles des business process édictées par l'entreprise.

Le CM doit nous faire autant réfléchir à sa pertinence réelle, opérationnelle et technique, qu'il doit nous interpeller profondément sur sa valeur stratégique qui touche d'abord à l'entreprise et à sa relation aux collaborateurs et aux clients. La modestie relative de l'investissement qui le caractérise ouvre de nouvelles opportunités à l'ensemble des acteurs.

# Un Plan de Continuité d'Activité opérationnel ne s'improvise pas !

## Guide pratique pour l'organisation d'une entreprise résiliente.

Par Thierry FALQUE-VERT, Directeur de mission, ORSYP Consulting.



*Les systèmes d'informations des entreprises sont susceptibles d'être confrontés à de multiples menaces. Une panne d'électricité dans un Datacenter, une attaque virale ou bien encore un incendie engendré par une climatisation défectueuse auront de graves conséquences sur l'activité de l'entreprise, au risque de compromettre sa pérennité. L'impact économique, juridique et médiatique sera d'autant plus fort si cette dernière n'a pas, en amont, mis en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) pour gérer de manière efficiente les crises imprévues.*

Le PCA permet aux entreprises d'accroître leur résilience, autrement dit leur capacité à poursuivre leur activité malgré l'occurrence d'un

sinistre majeur. Cependant, pour être performant, il doit être adapté à leur contexte, à leur maturité et à leur taille, tout en restant flexible.

Les étapes fondamentales pour mettre en œuvre un PCA opérationnel

### 1. Identifier les sinistres majeurs pouvant impacter l'entreprise et le périmètre des activités critiques de l'entreprise

Dans un premier temps, l'entreprise doit identifier les sinistres majeurs auxquels elle est susceptible d'être confrontée (ex : sinistre immeuble, sinistre informatique, indisponibilité des compétences...).

Une fois cette étape réalisée, la seconde étape dans la construction d'un Plan de Continuité d'Activité opérationnel consiste à évaluer le périmètre des actifs critiques de l'entreprise et à reprendre en priorité, suite à un sinistre, cette méthodologie d'évaluation intitulée « Bilan d'Impact sur Activité » (BIA) visant à identifier les activités, applications et infrastructures critiques de l'entreprise. Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont l'Objectif de Point de Reprise (OPR) et l'Objectif de Délai de Reprise (ODR). Après analyse de l'ensemble des entités métier, les niveaux de tolérance établis pour la reprise des activités permettent de définir le périmètre d'activité métier et le système d'information auquel le PCA est appliqué.

### 2. Elaborer des stratégies pour les activités et le SI critiques

Les risques et les vulnérabilités viennent d'être cartographiés. Il s'agit désormais de choisir les stratégies qui seront instaurées pour chaque activité et pour le SI associé. En cohérence avec les attentes et le budget mis à disposition par l'entreprise, ces stratégies sont essentielles à la construction d'un PCA performant sachant qu'elles répondent à leur besoin d'ordonnancement en matière de reprise d'activité et proposent des solutions chiffrées.

Les entreprises identifient, dans un premier temps, les personnes clés et leurs suppléants, à même de restaurer les systèmes les plus critiques pendant les premières heures suivant l'occurrence d'un sinistre. Dans un second temps, elles listent l'ensemble des éléments de configurations prérequis à la reprise des activités, dans un délai fixé et de manière à réduire au mieux la perte de données. Elles déterminent alors les infrastructures logicielles et matérielles (nombre de postes de travail, de serveurs, d'accès réseau...), les applications (métier, SI) ou encore les ressources humaines (compétences, effectif à mobiliser lorsque le sinistre survient...) nécessaires à la reprise de l'activité.

Selon les risques identifiés, certains arbitrages devront parfois être opérés en termes de budget ou de

performance attendue.

### **3. Développer et Implémenter le Plan de Continuité d'Activité**

Cette troisième étape consiste à construire le Plan de Continuité d'Activité en lui-même. La restauration des services ou du réseau informatique suite à un sinistre majeur sera détaillée dans ces plans. Le PCA se compose en effet de différents plans et d'éléments indispensables à leur bonne exécution tels que les annuaires des collaborateurs, les procédures d'évacuation, les référentiels d'applications... Tous ces éléments doivent être regroupés dans une mallette de crise et mis à disposition de l'ensemble des acteurs de la continuité.

La mise en place d'un plan de continuité d'activité global et de plans de gestion permet aux entreprises d'identifier, en amont de la crise, les membres des Cellules de Crise et de formaliser les procédures. Rédigées à l'avance, ces dernières devront être disponibles en toute circonstance. Par la suite, les entreprises ont également intérêt à construire des plans de reprise spécifiques à chaque activité, actualisés et capables de répondre à la situation de l'entreprise et de son SI.

### **4. Mettre en place le Maintien en Conditions Opérationnelles (MCO) du PCA**

Afin de mieux se préparer à un sinistre et d'être plus réactif, il est essentiel de réaliser des exercices de simulation. Outre l'optimisation de la gestion du PCA, ces tests permettent, dans certains cas (pour les banques françaises par exemple), de répondre à des exigences réglementaires. De plus, en soumettant leur PCA à des simulations, les entreprises sont amenées à découvrir les éventuelles faiblesses des plans développés, à identifier les hypothèses erronées ou encore à tester ses limites. Grâce à des audits réguliers, elles peuvent aussi repérer et adresser des points d'amélioration.

Pour être performant, il est important que le PCA prenne en considération l'évolution des Datacenters (nombre, périmètre...). Différents types d'exercices peuvent être effectués selon la maturité de l'entreprise et le budget alloué, allant des tests pour la reprise unitaire d'un serveur à la bascule complète d'un Datacenter vers son site de repli. Ces pratiques optimisent la fiabilité du PCA en s'assurant qu'il est à jour, développent les compétences et la confiance des acteurs principaux et sensibilisent l'ensemble des collaborateurs.

Une autre priorité, dans la mise en place d'un PCA, consiste à créer un lien entre le processus de gestion des changements et le PCA. Les changements de type informatique ou organisationnel sont par conséquent bien reflétés dans la nouvelle version du plan. Pour les entreprises qui

souhaitent aller plus loin et certifier leur Plan de Continuité d'Activité, elles peuvent, entre autres, se référer à la norme internationale ISO 22301.

Les entreprises qui développent un PCA opérationnel adoptent une approche proactive, et évolutive adaptée à leurs besoins et font preuve de maturité. Elles sont à même de réagir face aux sinistres majeurs, d'organiser le repli des utilisateurs et une gestion de crise efficace, mais également d'accroître la confiance et la fidélisation de leurs clients. Véritable avantage concurrentiel, le PCA peut ainsi être un prérequis dans le cadre d'appels d'offre où le client souhaite s'adosser à un partenaire pérenne.

# Dématérialisation des processus Purchase-to-Pay

## *Les 4 règles d'or pour une mise en œuvre réussie (2eme partie)*

*La dématérialisation des processus achats/factures/règlements est désormais mature. Nombreux sont les retours d'expériences d'entreprises ayant franchi le pas avec succès. ITESOFT en synthétise les bonnes pratiques autour de 4 points clés : Comment bien définir vos objectifs ? Comment réaliser un bon cadrage initial ? Quelle méthode projet adopter ? Comment conduire le changement efficacement ? ...*

### **Règle #3 : Sécuriser votre conduite de projet et l'atteinte de vos objectifs**

Vos ambitions sont désormais claires et vous avez fait le point sur votre existant ? (Cf. règles #1&2 - voir l'article paru dans le Mag du mois de Mai 2013)

Voici à présent quelques recommandations pour sécuriser la conduite de votre projet et sa réussite.

#### **Forfait ou régie ? Choisissez le mode projet adapté à vos contraintes**

90% des organisations privilégient une gestion de projet au "forfait" pour la mise en œuvre de leur solution de dématérialisation.

Le coût du projet et du délai de mise en œuvre sont connus à l'avance. Cette approche sécurisante convient aux entreprises dont le périmètre du

projet est clairement défini et dont l'environnement évoluera peu à court terme.

Vous n'avez pas le temps de réaliser un audit de votre existant ou cet existant est mouvant (changement d'ERP, réorganisation comptable en vue, ...) ? Le mode "régie" est à privilégier. Plus souple, il vous permettra d'ajuster votre projet en continu selon vos évolutions organisationnelles ou IT.

#### **Soyez pragmatiques**

Fixez un planning réaliste et réalisable en fonction de la disponibilité de vos équipes et des délais moyens observés sur ces projets.

La phase de mise en œuvre d'un projet (du lancement jusqu'à sa mise en production) nécessite en moyenne 3 mois pour les cas simples (intégration comptable mono-ERP) et 6 à 8 mois pour les plus complexes (intégration multi-ERP, processus complexes de validation). Le planning dépend aussi des spécifications fonctionnelles demandées.

Notre conseil : soyez pragmatiques ! Chaque fonctionnalité attendue correspond-elle vraiment à un cas réel et récurrent dans votre entreprise ? Si oui, conservez la, sinon gagnez du temps... (Voir l'encadré ci-joint)

#### **Privilégiez une approche par étape : procédez par « Quick Win »**

Les "Quick Win" sont sources de motivation. Ils favorisent l'adoption de

la solution de dématérialisation par les utilisateurs, l'encadrement et la direction. Démarrez la production sur un site pilote sur les flux les plus simples (ex: factures mono-page) et apportant les meilleurs taux d'automatisation (ex: factures précédées de commandes).

Capitalisez ensuite sur ces réussites pour élargir l'automatisation à l'ensemble des flux et cas fonctionnels.

### **Règle #4 : Favoriser l'adoption de la dématérialisation grâce à une réelle conduite du changement**

La dématérialisation transforme la fonction comptable : suppression du papier, diminution des tâches manuelles de saisie, augmentation des tâches d'analyse, développement de la dimension collaborative avec les fournisseurs et les acheteurs, ...

Tout changement est générateur de stress, des freins psychologiques peuvent apparaître.

C'est un changement important qu'il convient d'anticiper et d'accompagner afin de recueillir l'adoption de tous. Voici quelques conseils pour bien conduire le changement :

#### **Impliquer la Direction Générale et le Comité de Direction**

Parce que les projets d'automati-

**EDITEUR DE LOGICIELS  
DE DÉMATÉRIALISATION  
&  
D'AUTOMATISATION  
DES PROCESSUS D'ENTREPRISE**

**AUTOMATISATION DU TRAITEMENT DES FLUX ENTRANTS**

- Dossiers et courriers clients
- Formulaire
- Documents RH
- Salle Courrier

**AUTOMATISATION DES PROCESSUS FINANCIERS**

- Dématérialisation Factures Fournisseurs
- Processus Purchase to Pay
- Commandes B-to-B
- Encaissement et lettrage automatique

**ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?**

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

## Dématérialisation des processus Purchase-to-Pay

### *Les 4 règles d'or pour une mise en œuvre réussie (2eme partie)*

sation des processus Purchase-to-Pay impliquent des changements de fond, durables et qu'ils répondent à des enjeux vitaux pour l'entreprise, il est crucial d'obtenir l'implication de la DG et des membres du comité de direction. Une communication portée par les cadres dirigeants pour expliquer les objectifs du projet, pourquoi ces changements sont indispensables et les bénéfices attendus en retour, favorisera l'implication de chacun et facilitera le travail à mener par l'équipe projet.

#### **Bâtir une équipe projet pluridisciplinaire**

Les projets d'automatisation des processus Purchase-to-Pay ne sont pas des projets purement technologiques. Constituez une équipe projet impliquant les principaux acteurs de la chaîne (responsables achats, finances, comptabilité fournisseurs), le responsable IT et le chef de projet. Votre équipe projet en collaboration avec celle de l'éditeur aura pour rôle de délimiter le périmètre du projet, de définir et valider les spécifications fonctionnelles et techniques, d'effectuer un suivi de l'avancement du projet. Privilégiez un chef de projet communicant, capable d'assurer l'interface avec les équipes de direction, les métiers et l'IT.

#### **Elaborer un plan de communication**

1. Sensibiliser : communiquez auprès

de la DG sur le caractère stratégique du projet et les bénéfices attendus.

2. Impliquer : faites participer les futurs utilisateurs dès les premières étapes du projet : invitez-les à des démonstrations, organisez des séances d'échanges pour recueillir leurs attentes et leurs avis, ...
3. Communiquer "win-win" : dites à chacun ce qu'il a à gagner personnellement (ex. : expliquez au responsable des achats que l'automatisation du rapprochement commande/facture nécessite une amélioration de la qualité des engagements mais lui facilitera en contrepartie la négociation de conditions plus favorables avec ses fournisseurs stratégiques)
4. Motiver : informez régulièrement l'ensemble des collaborateurs de l'avancée du projet et de l'atteinte des objectifs au travers des supports d'entreprise (newsletter, intranet, ...) et d'indicateurs simples.

#### **Désigner des utilisateurs référents**

Identifiez vos "Key Users" très tôt, si possible dès la cartographie des compétences.

Un utilisateur référent, généralement communicant, participatif, à l'aise avec les nouvelles technologies, partagera sa réussite avec les autres utilisateurs, les aidera par l'exemple à s'approprier l'outil, générant ainsi un

cercle vertueux "compréhension-appropriation-satisfaction".

Vos fournisseurs : sponsors externes ?

Informez aussi vos fournisseurs de votre projet d'optimisation de vos processus Purchase-to-Pay, ils peuvent vous aider ! Un fournisseur sensibilisé sur la qualité des engagements et conscient des bénéfices qu'il peut en tirer (paiement plus rapide de ses factures, meilleure visibilité sur sa trésorerie) sera plus enclin à suivre les règles essentielles de facturation (rajouter un numéro de commande sur ses factures) et à inciter vos acheteurs à les respecter (pas de livraison sans bon de commande préalable).

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



# Stratégie, Conseil et Maîtrise d'ouvrage

En intervenant auprès des banques  
et des grandes entreprises

En croisant les compétences  
techniques et fonctionnelles

En privilégiant une démarche  
d'analyse de la valeur  
sur la chaîne globale des flux

Syrtals SI développe  
une approche unique du conseil  
en cash management,  
paiements et trade finance



# L'ERP dans le Cloud, c'est pas gagné...

Jean-Christophe LLINAS, Président d'Akuiteo

## Qu'on se le dise, le nouvel Eldorado de l'informatique se nomme le Cloud computing

Les fournisseurs d'infrastructure communiquent énormément sur le sujet pour tenter de nous en convaincre, et l'Association française des éditeurs de logiciels (AFDEL) dans une récente étude parle même de révolution pour l'industrie du logiciel.

Les éditeurs d'ERP doivent donc légitimement se poser la question du bien-fondé de proposer leurs offres en Cloud. Pour tenter de répondre à cette question, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques qui distinguent le Cloud computing des solutions traditionnelles.

Selon l'AFDEL, elles sont au nombre de 5 :

- L'abstraction et la mutualisation des ressources matérielles et logicielles ;
- L'élasticité immédiate de l'allocation des ressources matérielles en fonction des besoins pour maintenir un niveau de performance optimale en permanence ;
- L'ubiquité des accès aux services : vos applications sont disponibles en tout lieu «connecté» sur la planète sur tous les supports (PC-Mac, smartphone, tablette, télévision...);
- Un mode de paiement flexible sous forme d'abonnement privilégiant le paiement à l'usage ;
- Une architecture multi-tenant : c'est le critère essentiel des solutions Cloud. En clair, cela veut dire qu'une même instance d'un logiciel peut être utilisée en même temps par plusieurs entreprises clientes.

Pour les deux premières caractéristiques, nous parlons simplement d'hébergement des logiciels chez un hébergeur professionnel externe. Rien de nouveau sous le soleil. Cette solution existe depuis au moins quinze ans. Les clients sont libres de choisir leur hébergeur et peuvent externaliser, à leur convenance, tout ou partie de leur système d'information.

Pour la troisième caractéristique, notre architecture n-tiers, orientée services (SOA) avec des Interfaces hommes-machines (IHM) en mode full web et responsive-design pour certains usages répondent parfaitement à l'objectif cité.

Mais attention, les promoteurs du Cloud pensent que nous pouvons tous travailler en mode «connecté» en tout lieu sur la planète. Cette hypothèse est malheureusement inexacte. Les clients demandent, de plus en plus, de pouvoir travailler en mode déconnecté ! Nous ne sommes pas certains que les solutions « Cloud » aient prévu cet usage...

Pour le mode de financement (critère n° 4), nous sommes très circonspects sur les arguments avancés. Les clients savent prendre une calculatrice et quand bien même ces derniers ne payeraient que 10, 20 voire 30 € par mois (en mode locatif) à multiplier par le nombre d'utilisateurs et un temps de détention supérieur à 5 ans voire 10 ans pour un ERP. Le rapport est sans commune mesure avec l'acquisition de droits d'usage unique. Dans une étude de panorama consulting group, le seuil se situe à 3,5 ans. Les autres arguments visent à présenter le mode locatif en tant que charge alors que l'acquisition de licences est à l'actif du bilan et

valorise de ce fait l'entreprise.

Enfin, le fait d'avoir une architecture multi-tenant (critère n° 5) est le critère réellement différenciant. Ce critère rend, à notre sens, impossible le passage de l'ERP en mode Cloud. Pourquoi ?

Pour expliquer cette affirmation, nous devons préalablement donner notre définition du mot ERP (ou PGI). Pour nous, l'ERP est un progiciel de gestion intégré complet au niveau fonctionnel; de la prospection commerciale jusqu'à la comptabilité générale, budgétaire et analytique intégrée. Nous avons une vision systémique de la gestion d'une entreprise où l'ERP est la colonne vertébrale du système d'information. D'autres applications internes ou externes (des clients et/ou des fournisseurs) peuvent communiquer avec lui, via des interfaces. Tous les collaborateurs de l'entreprise, mais aussi les clients et les fournisseurs utilisent l'ERP, en fonction de leurs responsabilités et prérogatives. L'ERP centralise toutes les données stratégiques, opérationnelles et financières de l'entreprise.

## A qui s'adresse l'ERP tel que nous venons de le définir ?

De par son étendue fonctionnelle et le coût complet lié à sa mise en place, l'entreprise doit avoir atteint une certaine taille et une certaine maturité dans ses besoins de gestion pour apprécier sa valeur ajoutée et décider d'un investissement important pour un minimum de dix années. Nous parlons donc des PME (entre 25 et 250 collaborateurs), des ETI (Entreprise de taille intermédiaire, entre 250 et 5 000 collaborateurs) et des grands comptes.

Pour ces entreprises, il est inimaginable, comme le dicte le modèle « Cloud », de leur imposer, tous les jours, des versions correctives ou majeures, sans tests préalables et sans formation aux nouveautés.

Certaines applications de gestion en mode « Cloud » usurpent trop facilement, à notre sens, le terme ERP. Ces solutions de gestion simplifiée s'adressent en réalité aux startups et aux TPE (moins de 10 salariés).

Les moyens financiers et le coût de sortie des clients ciblés sont très faibles. La volatilité des clients cibles est donc très forte. Les éditeurs de solutions « Cloud » ont nécessairement une stratégie de volume, clef économique de leur survie, et ils doivent attendre, à minima, cinq années, selon l'étude de l'AFDEL avant d'espérer devenir rentables. Le n° 1 mondial du Cloud Computing ne l'est toujours pas...

Conclusion, la première question que doit finalement se poser un éditeur d'ERP est : est-ce que je souhaite lancer une nouvelle activité à destination des startups et des TPE avec une stratégie de volume en appliquant le modèle « Cloud » ? La décision de réécrire sa solution ne sera que l'une des nombreuses conséquences de ce choix.

Une question à méditer, donc...



# Point de vue sur la BI de demain : *le design et le fun sauveront la Business Intelligence !*

Par Renaud Finaz de Villaine, Directeur Marketing et Communication de Micropole

---



*Avec tout le recul que mes 20 années d'observation du secteur de la Business Intelligence m'apportent, je dresse aujourd'hui un constat qui se confirme depuis quelques mois : le taux de pénétration de la BI dans les entreprises est au point mort ! Le marché est-il totalement saturé ? Je n'y crois pas un instant. Aujourd'hui à l'ère de la consumentisation des usages, les utilisateurs souhaitent des applications attractives, y compris dans l'univers professionnel. Une des solutions pour sortir la BI de l'impasse ne serait-elle pas de rendre plus design et fun les applications dédiées ?*

Alors même que tout le monde s'accorde à dire que les smartphones et tablettes ont véritablement révolutionné l'accès - et surtout le rapport - à l'information et à son utilisation, il est clair que la plupart des éditeurs actuels de logiciels de Business Intelligence n'a pas encore pris l'entière mesure de l'impact qu'ont les nouvelles technologies et leurs usages sur les utilisateurs d'outils d'aide à la décision dans l'entreprise.

La question qui se pose alors est simple. Face au traditionnel ordinateur, quels bénéfices supplémentaires un smartphone ou une tablette tactile apportent-ils ?

La réponse est à chercher du côté de la nature même de ces terminaux mobiles et de leurs diverses micro-applications.

En premier lieu l'utilisation tactile. Plus besoin de périphériques qui viennent s'intercaler entre nos mains et l'écran : désormais on touche ce que l'on regarde. Le doigt glisse pour passer à autre chose en toute

simplicité. Les tablettes tactiles ont apporté avec elles une nouvelle « expérience utilisateur » naturelle et intuitive, un mode d'interaction direct entre l'utilisateur et l'information. En second lieu, les codes graphiques qui ont été totalement bouleversés avec l'introduction de micro-applications au design attractif où le fun est omniprésent.

Même si l'on ne fait pas réellement grand-chose de plus avec un smartphone ou une tablette tactile qu'avec un ordinateur, on le fait tellement différemment que cela change tout !

Pour attirer et maintenir engagés les utilisateurs actuels de BI, il faut donc rapidement réintroduire des fonctionnalités beaucoup plus fun et avant-gardistes dans les solutions (que l'on trouve en outre dans les jeux vidéo ou serious game). Il est urgent de s'adapter à un utilisateur devenu en quelques années beaucoup plus exigeant, qui attend des applications qui lui conviennent et le séduisent dès la première utilisation, sous peine d'être abandonnées.

Les preuves sont là. C'est cette adaptation intelligente aux usages qui a fait par exemple le succès des EIS (Executive Information system) à la fin des années 80 ! Elles furent ainsi :

- Une révolution dans le design. A une époque où n'existait que des mainframes avec des écrans monochrome 3270, les EIS ont révolutionné l'interface utilisateur en offrant la possibilité de créer des graphiques en couleurs sur PC bien avant l'arrivée de Windows.
- Une révolution dans l'interface utilisateur. Très vite, plusieurs EIS ont apporté la possibilité de mixer, dans un environnement propriétaire, des tableaux de chiffres, des textes sous formes de commentaires, des photos, voire des vidéos !
- Déjà le tactile. Certains EIS comme EIS Track permettaient de piloter son application décisionnelle avec le doigt sous l'environnement OS2, mais aussi de tracer tout type de graphiques et de créer des applications totalement multimédias (Pilot Software). Le fun était là avant la lettre, avec des applications qui en « jetaient » déjà !

Ving ans après, les techniques de gamifications héritées des jeux vidéo,

de collaboration et du web 2.0 n'ont fait qu'accélérer la demande utilisateur pour plus de simplicité, mais avec plus de fonctionnalités multimédia. Il n'y a qu'à voir la révolution en cours dans le secteur du retail où l'on assiste à un « renouveau de l'expérience client », pour comprendre qu'il est donc temps de faire de même pour les utilisateurs de solutions décisionnelles et de leur proposer une nouvelle expérience utilisateurs !

Toutes les technologies et outils sont actuellement disponibles pour renouveler l'expérience des utilisateurs de solutions BI. Grâce à leur ergonomie, la richesse des contenus, l'interactivité, leur confort de visionnage et surtout l'utilisation tactile, la tablette est le terminal idéal pour les applications BI de demain.

De même, les applications tendront certainement bientôt vers des micro-applications plus pratiques, rapides et facilement utilisables. Gageons que la mobilité liée aux micro-applications, permettra d'offrir une réelle expérience utilisateur de premier ordre pour capter son attention de façon soutenue et renouvelée.

Si les éditeurs de BI ou les Entreprises de Services du Numérique ne saisissent pas cette opportunité, il est certain que de nouveaux éditeurs provenant de la BI Agile, ou même des jeux vidéo d'entreprise, combleront facilement la place laissée vacante par les acteurs traditionnels. Ils offriront alors enfin aux utilisateurs de BI l'expérience qu'ils attendent et qui ne manquera pas de redynamiser le marché de la Business Intelligence.

#### À propos de Micropole

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

# strategieX



Construire et piloter sa **stratégie**

# BYOCloud : comment sécuriser les données mobiles dans le Cloud ?

*Cédric Dervaux, Responsable de la Business Unit Mobilité & Interactivité chez SCC*

*A l'heure où les Smartphones et les tablettes se vendent mieux que les PC, de nouveaux usages numériques mêlant Cloud et mobilité apparaissent. En effet, les populations mobiles de toutes générations et maîtrisant maintenant parfaitement l'intelligence de leurs terminaux, sauvegardent leurs données en ligne, partagent des flux photos, utilisent des WebApps. En d'autres termes, ils consomment du Cloud tout en étant mobiles.*



Cette nouvelle tendance double la responsabilité de la DSI, qui doit prendre en compte en plus des problématiques de mobilité, les problématiques du Cloud, tout en tenant compte du fait que les directions métiers vont elles-mêmes tenter de gérer la technologie. Comment cette évolution a-t-elle pu passer inaperçue si longtemps ?

Cédric Dervaux, Responsable de la Business Unit Mobilité & Interactivité chez SCC, revient sur ce phénomène du BYOCloud en analysant ses problèmes et en livrant les solutions aux entreprises.

## **Quels sont les problèmes liés au BYOCloud ?**

Selon Gartner, d'ici 2014 les accès Internet seront majoritairement mobiles : 80% des téléphones mobiles vendus dans le monde d'ici 2015 devraient d'ailleurs être des smartphones. Que les applications soient hébergées de manière traditionnelle, dans un Cloud privé ou un Cloud public, cela ne change rien du point de vue de l'utilisateur, mais ce phénomène vient cependant transformer l'organisation même des entreprises et les missions des DSI. En effet, ces dernières sont désormais confrontées à de nouvelles problématiques : où vont les données ? Comment s'adapter et contrôler les flux ? Quelles sont les menaces et comment les transformer en opportunités ?

Garantir la mobilité des données de l'entreprise, quel que soit l'endroit, même dans le Cloud devient alors un réel challenge pour les DSI, voire un danger potentiel car l'entreprise n'est plus étanche quand elle s'ouvre aux données extérieures. Qui utilise quoi et à quel moment ? Comment assurer l'intégrité des données puisqu'elles ne sont en général pas approuvées,

## BYOCloud : comment sécuriser les données mobiles dans le Cloud ?

ni suffisamment sécurisées dans le Cloud public ?

### Garder le contrôle

Face au phénomène du BYOCloud, le premier aspect à prendre en compte pour les DSI ou le RSSI est la sécurité. Ils doivent d'une part s'assurer de la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données et d'autre part, garantir leur traçabilité afin de prévenir les éventuelles attaques extérieures. Pour ce faire, le DSI doit s'assurer que celles-ci sont correctement isolées, puis il doit aussi imposer les règles suivantes : quel utilisateur accède à quoi et comment ? La clé est de garder le contrôle.

C'est donc ici qu'entrent en jeu les solutions d'authentification unique, de MDM (Mobile Device Management), d'application management et d'accès sécurisé au Cloud. Alors que les solutions de MDM sont bien indiquées pour la gestion de flottes mobiles homogènes, l'arrivée du BYOD a rendu ces flottes plus largement hétérogènes et nécessite aujourd'hui la mise en place de solutions mieux adaptées. Les offres de MAM (Mobile Application Management) en font d'ailleurs partie, car elles permettent également de gérer les apps et les données.

De plus, puisque gérer une infrastructure redondante de sécurité pour la mobilité et le Cloud peut s'avérer complexe et coûteux, choisir une solution de sécurité elle-même déjà dans le Cloud peut-être la meilleure des voies à suivre.

### Des solutions à portée de main

Aussi, quelles sont les solutions qui permettent à la DSI de reprendre la main ? Elles sont en réalité nombreuses et si elles reposent sur des outils techniques, elles sont avant tout structurelles et organisationnelles. Et de ce fait, le Cloud peut aussi être une solution.

Une réponse à ce changement de paradigme est l'intégration au sein de l'entreprise de catalogues de services IT accessibles par profils utilisateurs. Ces services IT doivent répondre aux contraintes de disponibilité, sécurité, scalabilité, gestion des contenus, maîtrise des coûts, cycles d'approbations, etc., habituellement traitées par la DSI.

Plusieurs scénarios sont alors possibles :

- Une version en mode Cloud privé où le fournisseur propose une appliance à installer dans l'infrastructure de l'entreprise, alors que l'intégrateur accompagne le client dans l'installation et la personnalisation des services proposés au travers d'un portail personnalisable. La DSI applique les règles de sécurité (réseau, profils utilisateurs, contrôle des contenus), interface son AD au service, et intègre l'appliance au périmètre du PRA...
- Installer l'appliance chez un fournisseur de Cloud privé partagé, paramétrer le portail du service aux couleurs de l'entreprise, gérer les quotas, les droits d'accès utilisateur, l'interface avec l'AD et laisser au prestataire la responsabilité du maintien du service et de la sauvegarde. La DSI paie à l'usage et contrôle les seuils maximum de coûts du service.
- Dernier scénario, l'entreprise souscrit directement le service au fournisseur, les utilisateurs accèdent aux services par un login, la DSI gère les quotas et profils d'accès via un portail sécurité, les coûts sont proportionnels à l'usage. Aucune intégration avec l'AD de l'entreprise.

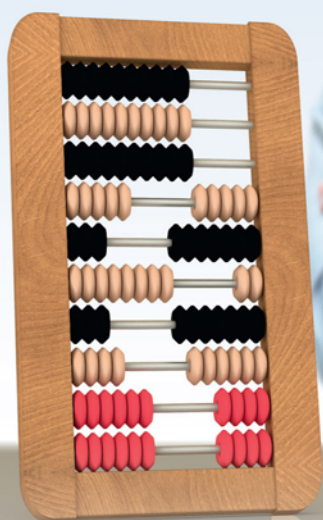
Le BYOCloud, alliance du Cloud et de la mobilité, est devenu du fait de l'usage, un phénomène à prendre en compte pour les DSI. Si les problèmes de sécurisation et d'accessibilité des données qui en découlent sont inévitables, des solutions existent

déjà. Les DSI et les RSSI ont ainsi toutes les armes pour parer l'effet kiss cool du BYOD.



# 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**

# Sa[o]ul Bellow...

Par Thierry Charles

« Quelle est la différence entre l'ignorance et l'indifférence ? Je ne sais pas et je m'en fiche ». SB

Le 1er juin 2013 dans le cadre des 7èmes assises du Roman à Lyon [les Subsistances] je rencontrai Martin Amis. Après son « speech » sur l'état de l'Angleterre [on la sentait encore « chaude dans les entre-deux de ses doigts », comme aurait dit Descartes] et une dédicace personnelle, il révéla à son public français [nombreux] que l'aigle américain Saul Bellow [1915-2005] le subjuguait toujours autant.

It concurs with my own ! [Défendons notre culture, à commencer par notre langue, ne donnons pas le signal, inverse, d'une France qui ne voudrait plus d'elle-même...]. Les affinités [véritables !] peuvent créer des liens littéraires, puis les renforcer. A propos des « Aventures d'Augie March », Martin Amis écrit d'ailleurs qu'il constitue le Grand Roman américain. « Inutile de chercher plus loin. Toutes les autres pistes ont tourné court il y a quarante ans, lorsque la quête a réussi ce que rarement les quêtes réussissent : atteindre leur but ».

En effet, le prix Nobel de littérature de 1976 domine les lettres américaines, penché au-dessus d'elles comme une crosse d'évêque. Tous les autres théâtralisent par le verbe un foutu complexe d'infériorité. Les critiques ont décrété que lorsqu'un grand guerrier tombe, son successeur reprendra le flambeau avec autant de succès. Or Saul Bellow est une sorte d'église glorieuse sans tache, ni fanfare, ni rien de semblable, mais sainte et immarcescible... [« Réjouis-toi, sarment de plante immarcescible. Réjouis-toi, détentrice d'un fruit intègre » / Karol Wojtyła]. Une épopée

qui peut se lire sur sept jours ! De Brevitate Vitae.

Les héros de Saul Bellow sont fatigués. L'auteur leurs conseille même de « laisser tomber », de « jouer américain », d'abandonner la posture [juive, new-yorkaise et intellectuelle ?] pour la « puérité américaine ». Et pour filer la métaphore anglo-saxonne : « Bend It Like Beckham »<sup>1</sup>, quitte à étouffer les derniers soupirs d'une Europe nostalgique. Du reste, selon lui, « une grande partie de l'intelligence peut être investi dans l'ignorance lorsque le besoin d'illusion est profonde ».

Comme lecteur, il nous propose encore d'attendre en silence l'issue du conflit [intérieur] « sans faire le moindre effort intellectuel ». Au mieux, reste le chemin à parcourir, car « il faut abandonner l'idée de toute conclusion [...] ça ne fait plus partie du paysage », écrit le Bellow de la maturité. Désormais il n'avance plus masqué, il nous confie ses rêves efficaces, qui vont « droit au but », si vous me permettez de filer un peu plus longtemps la métaphore.

Ces choix écrivent toujours une histoire.



1. C'était ma façon de participer au « Beckhamètre », comme chaque semaine, le Journal du Dimanche prend la mesure de l'impact de l'icône sur le terrain et en dehors. Intéressant... !

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



## Gérez vos budgets et prévisions avec **AxiomEPM Planning**

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

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

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

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

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



**axiomEPM**™  
PERFORMANCE MANAGEMENT

## PARISIAN GENTLEMAN

# Les spectator shoes

Par Greg Jacomet



Peu de chaussures sont aussi typées qu'une belle paire de spectators.

Peut-être est-ce d'ailleurs la raison pour laquelle elles n'ont jamais réellement réussi à se faire une place définitive dans le vestiaire masculin typique, malgré une impressionnante (mais brève) période de grâce dans les années 30 et 40, où elles furent adoptées notamment par Fred Astaire, les Jazzmen et les étudiants de la prestigieuse Ivy League.

Les spectator shoes, à défaut d'être véritablement populaires, font donc partie de ces chaussures que l'on ne peut considérer comme des classiques. Plus volontiers considérées aujourd'hui comme une curiosité surannée, les quelques paires «vintage» qui traînent dans les placards contemporains passent le plus clair de leur temps à prendre la poussière.

Amusant, quand on sait qu'il est dit que les spectator shoes seraient venues combler le trou qu'avait laissé les guêtres derrière elle. En effet, les spectators les plus typiques étant les noires et blanches, certains avancent

que la bi-tonalité et le fort contraste imitaient à l'origine l'effet d'une paire de guêtre blanche sur des souliers noirs.

Il est difficile de retracer l'origine exacte des spectator shoes car elles ont probablement eu de très nombreux ancêtres. Le Duc de Windsor est souvent crédité pour les avoir popularisées dans leur forme la plus connue dans les années 30 après les avoir portées en public à des événements sportifs, mais les chaussures bi-tonales sont bien plus anciennes que cela.

Ainsi l'inévitable John Lobb aurait créé la première paire de spectators moderne en 1868 pour pouvoir jouer, ou assister (spectate) à un match de cricket.

Aujourd'hui le terme spectator shoes tend à être utilisé à tort et à travers pour désigner n'importe quelle paire de chaussure bicolore, et s'il en existe de nombreuses variantes, la spectator traditionnelle est un oxford bi-tonal, parfois bi-matière (cuir / suéde), dont le corps est fait d'une couleur plus claire que la pointe et le talon, et dont la semelle est en cuir rigide. Elles ne doivent pas être confondues avec la Saddle shoe, popularisée globalement à la même époque, qui est également une chaussure de loisir bicolore mais dont la forme est différente et qui comporte sur le cou-de-pied une pièce en cuir contrastée en forme de selle (saddle) d'une couleur plus sombre que le reste de la chaussure.

### Pourquoi le choix du bicolore pour les spectators ?

Au delà de l'esthétique, il y avait, à l'origine du moins, une intention purement pratique : Le cuir noir est utilisé sur les parties de la



Spectators Edward Green

chaussure les plus susceptibles de souffrir de tâches d'herbes et autres agressions de la nature, inévitables lorsque l'on passe un après midi à tenter d'appréhender les règles incompréhensibles – à moins de venir d'un état membre du Commonwealth – du cricket.

Le blanc quand à lui est une couleur très appropriée pour l'été, mais terriblement salissante. En plaçant du cuir noir sur les parties les plus susceptibles d'être souillées, tout en conservant le blanc sur les parties les plus à l'abri, les spectators avaient l'avantage d'être à la fois pratiques, à la mode, et en accord avec les codes vestimentaires de l'époque.

L'apprentissage des règles du cricket a causé la mort de nombreuses paires de souliers avant l'invention des spectators.

Cela explique d'ailleurs pourquoi les spectator shoes n'étaient pas (et ne sont toujours pas, d'ailleurs) considérées comme étant des chaussures formelles.

Car au delà de leur usage premier (et largement oublié) de chaussures de loisirs, une paire de spectators noire et blanche devrait être théoriquement considérée comme étant une paire de chaussures...blanches, selon la règle qui dit que c'est toujours la couleur la plus claire qui est considérée comme



dominante.

Bien entendu, cette règle n'est pas immuable, mais peu constituer un faux-pas si vous n'avez pas le panache (et les connaissances) pour la briser lors d'événements formels.

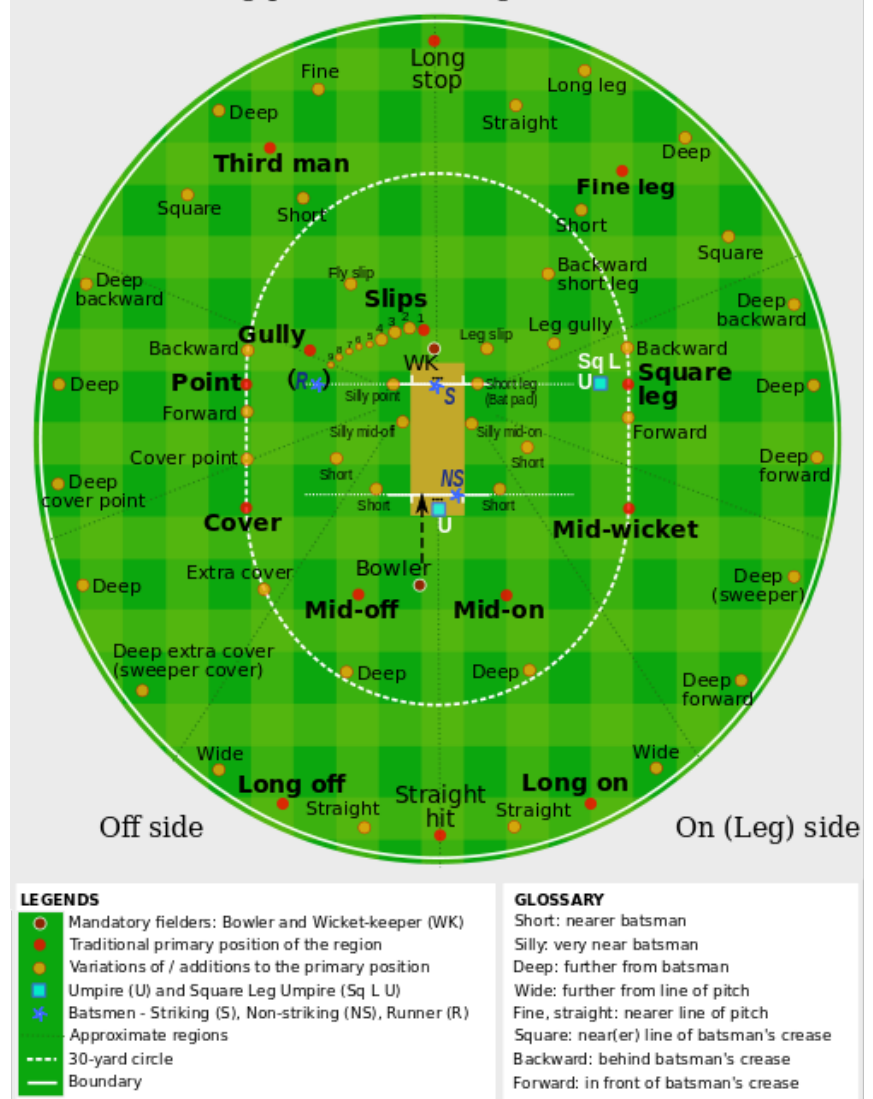
La baisse de popularité des spectateurs n'est certainement pas due au hasard. Comme c'est souvent le cas, leur popularisation a entraîné une baisse rapide des standards de qualité, remplaçant le cuir de veau ou de daim et la suédine blanche par du cuir de moindre qualité, voir par de l'horrible cuir de synthèse blanc qui brille, pour un aspect bien kitsch.

Ensuite, en fonction des couleurs et des matières, elles peuvent être un véritable enfer à entretenir. Pour peu qu'elles soient broguées (multiples perforations décoratives), cirer le cuir noir devient un exercice d'équilibriste pour ne pas mettre de la cire dans les trous au dessus du cuir blanc. De nos jours, nombreux sont ceux qui préfèrent utiliser de la crème incolore, mais à l'époque où cette solution n'existait pas, la question était réellement problématique.

Les spectateurs ne sont pas des chaussures pour tout le monde. Elles demandent une certaine dose d'assurance pour être portées avec succès sans tomber dans l'auto-caricature qui constitue le risque majeur lorsque l'on porte un soulier aussi typé. Pour autant, bien portées, elles ajoutent un charme délicieusement rétro à un bel ensemble, et feront sans nul doute sensation lors de vos prochaines soirées Swing Revival & Rockabilly.

Greg Jacomet, Editor.

### Cricket: Fielding positions for a right-handed batsman



*L'apprentissage des règles du cricket a causé la mort de nombreuses paires de souliers avant l'invention des spectateurs.*

# « Munch 150 », l'exposition Munch du siècle à Oslo

*Le 2 juin, le Musée national d'art, d'architecture et de design et le musée Munch ont uni leurs forces à Oslo pour organiser l'exposition Munch la plus complète de tous les temps.*

## Sommet de l'anniversaire

Edvard Munch est né en 1863, et l'année 2013 marque le 150<sup>e</sup> jubilé de l'artiste norvégien. Le point d'orgue des festivités est l'exposition anniversaire « Munch 150 », dont l'objectif est de réunir une collection aussi unifiée et complète que possible de l'art et du talent de Munch, avec plus de 270 œuvres présentées dans les salles d'exposition de la Galerie nationale et du musée Munch. Les visiteurs auront le privilège d'admirer un éventail d'œuvres proéminentes de Munch ainsi que des trésors moins connus.



Edvard Munch: *Skrik / The Scream*, 1893  
Tempera og fettstift på papplatt / Tempera and crayon on cardboard 91 x 73.5 cm  
National Museum of Art, Architecture and Design, Oslo NG.M.00939 (Woll M 333) © Munch Museum / Munch--Ellingsen Group / BONO, Oslo 2013

« Notre objectif principal est de célébrer Edvard Munch, mais nous souhaitons aussi accroître les connaissances et susciter l'enthousiasme et la curiosité concernant sa vie et son art à l'échelle locale, nationale et internationale », a déclaré Stein Olav Henrichsen, directeur du musée Munch.

« Munch occupe une place importante dans le canon du modernisme avec des œuvres telles que *Le Cri* et *Le Soleil*. Nous nous sommes penchés avec un regard neuf sur sa réponse aux questions modernistes, comme la relation entre l'art et la réalité, la place de l'individu dans le monde, le rôle moderne de l'artiste et l'impact de l'art sur le public », a ajouté Audun Eckhoff, directeur du Musée national.

## Plus de 60 ans d'art de Munch

La vision globale de l'œuvre de Munch est reflétée dans la structure de l'exposition. Les œuvres présentées couvrent une période de plus de 60 ans, de ses débuts à l'âge de 20 ans en 1883, jusqu'à l'abandon de ses pinceaux juste avant sa mort, en 1944. L'exposition suit son art plus ou moins chronologiquement et propose un aperçu dynamique de l'œuvre de sa vie. La présentation est également structurée de façon thématique. Les autoportraits de Munch et leurs divergences constituent un thème central de l'exposition, ainsi que la façon dont il a répété et perfectionné certains motifs.

## Une exposition, deux musées

L'exposition est le résultat d'une coopération à long terme entre le musée Munch et le Musée national, qui possèdent les collections d'œuvres de Munch les plus vastes de la planète et appartiennent à une catégorie à part pour toute

présentation de cette envergure. C'est également pour cette raison que cette exposition est nécessairement divisée entre deux sites. La période 1882-1903 est présentée à la Galerie nationale, tandis que les œuvres de Munch datant de la période 1904-1944 sont exposées au musée Munch. Cependant, cette exposition n'aurait pas été possible sans les prêts d'œuvres de propriétaires publics et privés du monde entier.

www.munch150.no  
2 juin au 13 octobre 2013

Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design  
Musée national d'art, d'architecture et de design  
Postboks 7014 St. Olavs plass, NO-0130 Oslo

<http://www.nasjonalmuseet.no>



Edvard Munch: *Selvportrett foran husveggen / Self-Portrait in Front of the House Wall*, 1926  
Olje på lerret / Oil on canvas 91.5 x 73 cm  
Munch Museum, Oslo MM 318 (Woll M 1580) © Munch Museum / Munch--Ellingsen Group / BONO, Oslo 2013  
Photo: © Munch Mus

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:

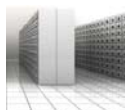
- Consultant Senior/ Manager H/F (7 ans d'expérience)
- Consultant confirmé, (2 ans d'expérience et plus) à Paris/RP

Pour plus de renseignements, consulter notre site web : [www.cabinet-iena.com](http://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

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

GRAPHISTE - ILLUSTRATEUR - CONCEPT ARTIST

**PIERRE LELOUP**

Parce que votre  
projet est  
unique



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