

Mars 2011 #01

Finyear

News & events for Financial Executives

W W W . F I N Y E A R . C O M



Dossier spécial
dématérialisation

50 pages de dossier à découvrir.

Global Corporate Treasurers Forum | Europe

Paris
7-8 April 2011

Peer-driven Global Insight for Senior Treasurers

Expand your knowledge and network at the interactive forum, exclusively for corporate treasurers.

No sales pitches. No exhibit hall. Only high-level content and peer networking.

Confirmed speakers include:



Paul Mercier
Principal Adviser in
Market Operations,
European Central Bank



Andy Nash
Group Treasurer, Ahold



Michel Bekkers
Group Treasurer, adidas



Linda Williams
Group Treasury Back Office
Manager, Thomas Cook



Craig Busch
Group Treasurer,
Worley Parsons



Denise Laussade
Director, Office of
Treasury Operations,
Purdue University



Gail Le Coz
Chief Executive, IMMFA



Mark Berrisford-Smith
Economist, HSBC



Judith van Passen
Partner, Zanders



An annual independent forum for European Corporate Treasurers to meet face-to-face, listen to leading speakers and network with industry peers.

gtnews | An Association for
Financial Professionals*
Company

To see the agenda, and to book your place,
visit www.gctfe.com

In association with:
HSBC
The world's local bank

WWW.FINYEAR.COM

Finyear | EDITO | 3

Edito



Voici le premier numéro du magazine Finyear.

Plus de quatre années et 17.000 articles plus tard CFO News, votre quotidien en ligne de la Finance opérationnelle, donne naissance au 1er magazine 100% digital et 100% gratuit de la communauté francophone des décideurs financiers.

Chaque mois Finyear vous proposera des expertises, des interviews, des meilleures pratiques et des cas clients à destination des communautés des quotidiens CFO News (Finance & Gestion), DSO

News (Risque & crédit client), Global Treasury News (Cash & Trésorerie) et BPM (Processus & Gestion). Dans chaque n° sera inséré un dossier central :

- Mars : **Dématérialisation**
- Avril : **Credit management**
- Mai : **Cash management**
- Juin : **Finance & Gestion**
- Juillet-Août : **GRC - Gouvernance, Risque & Conformité**

Nous vous laissons découvrir cette première édition...

Laurent Leloup
Resp. rédaction Finyear

symtrax
Enterprise Reporting Solutions

Gagnez **4 jours** en
dématérialisant
vos factures

Votre DSO vous donne la migraine ?



Et bénéficiez d'un cashback très court avec

Compleo suite
Output Management Solution

En savoir plus ? salesfr@symtrax.fr ou www.symtrax.fr

Finyear

1^{ère} année - Publication digitale
mensuelle PDF
Magazine gratuit ne peut être vendu
Distribution sur abonnement
via finyear.com

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

Editeur :
Alter IT sarl de presse - BP 19 - F.74350 Cruseilles
Tél : 04 50 77 32 32
www.finyear.com

Directeur de la publication :
Marie Charles-Leloup

Responsable de la rédaction :
Laurent Leloup
news@finyear.com

Conception graphique et mise en page :
Agreestudio | Creative Communication
04 73 14 02 56
www.agreestudio.com

Publicité :
Finyear
publicite@finyear.com

Les noms cités dans ce magazine sont des marques déposées ou des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs. L'auteur du magazine décline toute responsabilité pouvant provenir de l'usage des données ou programmes figurant dans ce site. Les droits d'auteur du magazine 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.

Magazine Finyear
Tous droits réservés 2010 - 2011



Guy Billout

Born in France, studied in Ecole des Arts Appliqués de Beaune in Burgundy. Graduated as a graphic designer in advertising. Worked 5 years in advertising agencies in Paris (Publicis and Thibaud-Lintas). Moved to New York in 1969, and became an illustrator. Work published in New York Magazine, McCalls, Glamour, Vogue, Harper's Bazaar, Time, Life, Newsweek, Fortune, Business Week, Money, Mother Jones, The Wall Street Journal, The New York Times, The Los Angeles Time, Le Monde, Der Spiegel, Playboy, Esquire, The New Yorker, and in The Atlantic Monthly, for a regular feature with total editorial freedom, from 1982 until 2006. Wrote and illustrated 9 children's books, 5 of them selected by The New York Times for their list of the ten best illustrated children's books for the years 1973, 1979, 1981, 1982, 2007. Teaches at Parsons School of Design in New York since 1985.

Evaluation.

Fusions et acquisitions.

Restructuration.

Performance financière
et opérationnelle.

Duff & Phelps est l'un des principaux acteurs indépendants des métiers de conseil financier dans le monde et rassemble plus de 1.000 professionnels expérimentés dans 25 bureaux (Amérique du Nord, Europe, Asie). Créé en 1932, Duff & Phelps est coté au NYSE depuis 2007.

www.duffandphelps.fr

DUFF & PHELPS

Sommaire

Expertises

> 6-21

6 & 7 CORPORATE LYNX | Solutions dématérialisées et collaboratives pour le financement de la Supply Chain

8 & 9 Thierry Charles | Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle

10 Antoine Henry (Sage) | Les ETI ? Simplement des PME optimistes !

11-13 William Nahum (Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières) : Interview Finyear

14-16 METNEXT | Météo et performance financière : mieux comprendre pour mieux gérer

17 SVP | SVP, le partenaire privilégié des directeurs administratifs et financiers

18-19 Constant Calvo | Les Enjeux du Développement Durable : Un Monde en Péril ou en Perdition ?

20 & 21 INVOKE | Tendances...Vers une approche unifiée du reporting financier

Dossier dématérialisation

> 22-63

22 & 23 Gilles de Chezelles | Dématérialisons...

24, 25 & 26 ITESOF | Améliorez la santé financière de votre entreprise en réduisant le papier

27 KURT SALMON (Publicité)

28 & 29 NOVAXEL | TRIBUNE NOVAXEL pour Finances opérationnelles

30 & 31 W4 | BUSINESS FIRST des applications métier sur mesure et évolutives

32 DESKOM | DESKOM est l'offre de

facturation électronique de Cegedim...

33 B-PROCESS | L'Administration française passe à la dématérialisation fiscale des factures

34 CDDOC | Dataroom électronique

35 MEDIUS | Le spécialiste suédois de la dématérialisation de factures s'implante en France

36 & 37 SOFTWARE AG | La Process Intelligence, composante essentielle d'un management d'entreprise moderne

38 & 39 READSOFT | Dématérialisation, et si l'âge d'or était devant nous !

40 & 41 ACCELYA | Dématérialisation des factures : qu'en est-il 10 ans après ?

42-44 FEDISA | Projet de dématérialisation/archivage électronique : pas de rentabilité sans méthodologie !

45 YOOZ (publicité)

46 & 47 ADP | La dématérialisation, une démarche citoyenne... mais encore ?

48 & 49 IRIS | La dématérialisation et l'expertise métier | Comment mener à bien son projet de Gestion Documentaire ?

50-52 FNCT | L'avis de la Fédération Nationale des Tiers de Confiance : Etebac, où en est-on ?

53 ACCEPTANCE | Quelle dématérialisation pour votre épargne salariale ?

54 & 55 PARTITIO | Partitio noue un partenariat avec l'éditeur américain Hyland Software

56-58 MICROPOLE | La nouvelle dématérialisation, vecteur de performance de l'entreprise !

59 PERCEPTIVE | Votre Contenu dans le contexte de vos processus métiers : la gestion documentaire adaptée aux métiers de la finance.

60 AGREESTUDIO (publicité)

61 EDC | Une expertise reconnue de la dématérialisation du courrier

62 & 63 PRIMOBX | Dématérialisation et dissymétrie des flux : un enjeu stratégique pour les DAF

64 AZUR TECHNOLOGIE | La dématérialisation : une étape incontournable

65 NOMINATION (publicité)

Asset management

> 66-88

66-68 DEXIA | 2011 : la renaissance des actions

69-71 BLACKROCK | Tribune de Richard Urwin

72 EASYBOURSE | EasyBourse, le courtier en ligne en ligne de La Banque Postale

73-75 M&G | L'équipe obligataire de M&G : A quoi s'attendre en 2011 ?

76 & 77 FIDELITY | Le crédit européen en 2011

78 & 79 RUSSEL INVESTMENTS | Gerard Fitzpatrick revient sur la crise de la dette souveraine européenne

80 & 81 CCR Asset Management | Tribunes libres

82 & 83 SAXO BANQUE | La baisse de l'euro est-elle durable ? Par Harry Sebag, Analyste Saxo Banque

Culture & Art de vivre

> 84-88

84 Jean-Louis Chambon (Canalacadémie) | Du bonheur en économie

85 PARISIAN GENTLEMAN | Les fondamentaux de l'élégance masculine (Partie 1)

88 CROIX ROUGE Opération JAPON (publicité)

Mettez un LinX
dans votre
Supply Chain !



Solutions de dématérialisation et d'amélioration du BFR

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

- Dématérialisation de toutes les transactions (commandes, factures, litiges, avis paiement),
- Optimisation immédiate du BFR,
- Règlement anticipé immédiat des créances fournisseurs,
- Maintien de la dette fournisseurs,
- Gestion multi-banques, multi-devises, multi-pays, multi-langues.

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

Solutions dématérialisées et collaboratives pour le financement de la Supply Chain

Fabien Jacquot - Janvier 2011

Réalité du Reverse Factoring : clé du financement durable ? 1^{ère} partie

Le Reverse Factoring ; on lui dédit des petits déjeuners, on le voit surgir en séminaire, il apparaît dans quelques conférences, on lui organise des rencontres 'discrètes' entre grandes organisations utilisatrices. A sa simple évocation, les trésoriers haussent un sourcil et d'un revers de main, le classent souvent dans les produits peu fréquentables avec ses relents de factoring, pas dignes de leur organisation. De plus, les spécialistes qui en parlent, affirment que l'appellation de Reverse Factoring dessert son développement et en changeant le nom dès que possible. Le moins qu'on puisse dire, c'est que ce produit mal aimé et mal connu reste discret au prix de paraître inaccessible pour certains. Qu'en est-il réellement et quelles sont les opportunités de développement du Reverse Factoring ? Dans cet article en 2 parties, nous reviendrons sur les fondamentaux, les bénéfices et la place qu'occupe le Reverse dans le marché du crédit court terme. Puis nous explorerons comment le mettre en place et la rentabilité à en attendre.

Les fondamentaux du Reverse Factoring

Tout d'abord rappelons que le Reverse Factoring permet au donneur d'ordres de proposer à ses fournisseurs un règlement anticipé de leurs créances. Si ce paiement anticipé génère des effets négatifs sur le BFR, il s'effectue avec une contrepartie du fournisseur ; une réduction sur le montant de la facture. Des conditions d'escompte de 2% - contre paiement sous 10 jours - se transforment en une rentabilité forte ramenée sur l'année.

Mais ce règlement anticipé peut s'organiser avec une banque qui pré-finance la facture et qui pourra restituer une partie de l'escompte au donneur d'ordres (D.O.) sans dégrader son BFR tout en aidant son fournisseur. Dans ce cas, le donneur d'ordres aura négocié avec la banque les conditions pour ses four-

nisseurs. La qualité de signature du D.O. et la garantie de remboursement du pré-financement à la banque permettent des frais raisonnables de pré-financement.

Au-delà de la promesse de rémunération ou de baisse de montant des achats, le D.O. permet à ses fournisseurs d'avoir accès à du cash ponctuellement ou systématiquement. De ce fait, ce service apporte une solution financière abordable aux fournisseurs de sa Supply Chain, alors moins susceptibles de faire défaut.

Le Reverse Factoring peut apporter une réponse financière aux fournisseurs ainsi que potentiellement un bénéfice tangible pour le donneur d'ordres mais examinons aussi les avantages collatéraux générés par ce type de démarche.

Les bénéfices collatéraux du Reverse

Pour le fournisseur, le financement de ses créances sans recours est déconsolidant tandis que pour le D.O., l'opération doit maintenir la dette opérationnelle.

Afin de faciliter la gestion du programme et d'apporter un service à forte valeur ajoutée, le donneur d'ordres met à disposition de son réseau, une solution de type Portail Fournisseurs. Le Portail publie tous les événements qui concernent les transactions et permettent notamment aux financiers externes d'apporter leur concours en proposant le financement d'une transaction ou d'un encours journalier. Au-delà du financement, le Portail permet d'instaurer une véritable dématérialisation de la relation donneur d'ordres et fournisseurs qui en retour bénéficie d'une visibilité totale de son poste clients. Le Portail permet de constituer une communauté autour du donneur d'ordres tout en réduisant ses coûts opérationnels.

Ces avantages collatéraux au Reverse Factoring renforcent la valeur ajoutée de ce type de programme.

Quelle place tient le Reverse

Factoring en France ?

Notre propre étude portant sur les entreprises françaises démontre qu'en 2010, environ 15 milliards d'euros ont été financés grâce à ce type de programme. Le Reverse grignote la part de l'affacturage classique et autres produits de crédit court terme, parce qu'il présente des avantages significatifs et n'est pas contraignant. Pour 2011, un certain nombre de chantiers en cours d'études ou de déploiement devraient gonfler ce chiffre de manière significative

Pourquoi une croissance si discrète ?

En France, si le groupe Carrefour s'est lancé dans l'aventure, en pionnier il y a 15 ans, depuis d'autres groupes ont suivi sans pour autant communiquer sur leur projet. Certains par peur de devoir faire machine arrière, ce qui demeure un phénomène rare, d'autres souhaitent conserver un avantage concurrentiel dans leur secteur. Le Reverse vit 'masqué' car les programmes naissent sous une appellation différente compliquant le recensement. Pourtant, les chiffres témoignant de la croissance du Reverse combinés à un réel intérêt déclaré des banques pour ce 'nouveau' sujet démontrent la percée de ce mode de financement durable dans la Supply Chain, pas communiquer sur leur projet. Certains par peur de devoir faire machine arrière, ce qui reste un phénomène rare, d'autres souhaitent conserver un avantage concurrentiel dans leur secteur. Le Reverse vit masqué car les programmes naissent sous une appellation différente rendant difficile le recensement. Les chiffres combinés à l'intérêt déclaré des banques pour le sujet démontrent la percée de ce mode de financement.

Fin 1^{ère} Partie... (à suivre)

Fabien Jacquot

Pour plus d'informations,
www.corporatelinx.com

« Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle »

Par Thierry Charles, essai à paraître au 1^{er} trimestre 2011 (Paris)

Thierry CHARLES est Docteur en Droit (Université Jean Moulin, Lyon III), Thèse sur Jacques Chaban-Delmas. Il a commencé sa carrière en qualité d'A.T.E.R. à l'Université Pierre Mendès France – Grenoble II. Après une expérience bancaire au Crédit Agricole, il est aujourd'hui Directeur des Affaires Juridiques d'Allizé-Plasturgie / Membre du Comité des Relations Inter-industrielles de Sous-Traitance (CORIST) au sein de la Fédération de la Plasturgie et du Centre National de la Sous-Traitance (CENAST). Expert chroniqueur sur <http://www.cfo-news.com>.

A l'occasion du Midest [Marché International pour la Diffusion Européenne de la Sous Traitance.] 2004, salon annuelle de la sous-traitance industrielle, le Comité Nationale de la Sous-traitance (CENAST) lance un cri d'alarme sur l'avenir « gravement menacé » de la sous-traitance industrielle française : « A quoi servira-t-il de s'ouvrir à de nouveaux marchés, aussi prometteurs soient-ils, si l'outil de production a disparu ? Il faut que la France continue à produire. Elle a besoin pour cela d'un réseau d'entreprises sous-traitantes puissant et dynamique ».

Outre que les rapporteurs craignent que la production disparaisse à terme si elle n'est pas soutenue et si les délocalisations se poursuivent, ils stigmatisent une fiscalité inadaptée, la dégradation des relations avec les donneurs

d'ordre, la multiplication des pratiques abusives, une régulation désordonnée et l'absence de soutien financier.

A travers les sous-traitants qui luttent pour survivre face à la concurrence internationale et au phénomène des délocalisations (l'Europe ne pouvant plus être indifférente à la localisation de la production), c'est bien le sort de l'industrie tout entière qui se joue devant nous.

Aussi, l'ouvrage à paraître se consacre à une étude dont on ignore s'il faut la qualifier d'utopique ou de téméraire. Dans la mesure où pour la plupart des analystes, si le corps bouge encore, le pronostic vital est engagé, et pour les autres, la messe est dite (l'ite missa est). Toujours est-il que l'industrie française n'échappe pas aux grandes mutations de ce début de siècle. « On croit fabriquer des automobiles, on fabrique une société », écrivait dans les années 1960 Bernard Charbonneau. Elle n'échappe pas non plus au mouvement général des idées. Elle ne saurait échapper à qui témoigne jour après jour de son inexorable déclin, tant il est vrai que les juristes sont « instruits au mal », selon l'expression du doyen Carbonnier. D'ailleurs, les juristes ne sont-ils pas en quelque sorte des « professions industrielles » ? [Beat Kappeler, « Le grand plaidoyer pour la réindustrialisation », AGEFI, 8 mars 2010, p.8.] Par ailleurs, les spécialistes mêlent parfois la polémique et l'analyse, nous n'y échapperons pas le temps de la réflexion. Dans la page confidentiel du 28 janvier 2010 du magazine « Challenges », une brève ne manquait pas d'attirer l'attention du lecteur : « Après le coton et l'eau, Erik Orsenna (l'académicien français)

enquête sur l'industrie. Il estime qu'en la laissant partir la France se prépare à des lendemains sinistres ». Ainsi participe-t-il au projet d'un club « société de l'Industrie » dans le cadre du volet communication du plan d'action du Groupe des Fédérations Industrielles (GFI) défini le 28 septembre 2010 par son nouveau président Pierre Gattaz (et dont l'objectif central est de contribuer au développement de l'activité et de l'emploi industriels localisés en France). Dommage qu'il ne se soit pas penché sur le problème, il y a trente ans, au temps où il était conseiller de François Mitterrand. En janvier 2010, l'ampleur du succès des « Etats Généraux de l'Industrie », dont le projet est de redonner à la France une véritable « ambition industrielle », a d'ailleurs profondément renouvelé le débat. L'industrie est à nouveau ressentie comme un impératif, et la sous-traitance y prend désormais toute sa part. Il était temps ! Or, c'est bien connu, le Président Georges Pompidou le déplorait dans les années 1970, les français n'aiment pas leur industrie. [Pour ce qui le concerne, ses relations patronales sont quasi fusionnelles. Premier ministre, ne confie-t-il pas, en mars 1967, la présidence du Conseil du progrès industriel à Ambroise Roux, alors DG de la Compagnie générale d'électricité et président de la commission économique du Conseil national du patronat français. Ce dernier sera ainsi en charge de préparer sa politique industrielle.] D'ailleurs la France a-t-elle jamais eu une politique industrielle ? [Lire « La France a-t-elle une politique industrielle ? », entretien avec Chaban-Delmas, L'Express, décembre 1970, p. 106-125.]

Le constat de son Premier ministre,

Jacques Chaban-Delmas (juin 1969 – juillet 1972) était déjà cruelle : « Fragile économiquement [...], la France prenait du retard sur les grandes nations industrielles [...]. [La société] était bloquée par l'état de notre économie, sujette aux désastreux coups de chauffe de l'inflation. Et elle était malade des insuffisances de notre industrie. Crispée sur son passé, la France avait un portefeuille d'activités mal équilibré ; les secteurs traditionnels y étaient sur-représentés ; les secteurs du présent, très insuffisants ; quant aux secteurs de pointe, nécessaires pour ensemencer l'avenir, notre présence n'y était qu'esquissée. L'ensemble n'était pas à la mesure d'une puissance économique du XXe siècle. L'industrie ne créait pas d'emplois. Sa faiblesse freinait nos exportations. À l'intérieur, elle ralentissait la modernisation si nécessaire [...]. Nous n'avions pas d'autre solution, pour rétablir l'équilibre de nos paiements, que de nous doter d'une base industrielle forte aux relations sociales assainies ». [Lire Jacques Chaban-Delmas, Mémoires pour demain, Paris, Flammarion, 1997, p.432-434. Voir également Th. Charles, Jacques Chaban-Delmas : idéal politique et projet social, thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III, novembre 1992 sous la direction de Nicole Dockès.]

Le soupçon permanent de retard par rapport à l'industrie allemande (ou anglaise) a entaché son image. A cet égard, en 2010, les industries françaises et britanniques se retrouvent à égalité à 16% seulement de la valeur ajoutée, alors que l'industrie allemande culmine à près de 30%. Au demeurant, les français ne savent pas eux-mêmes qu'ils ont été une grande nation industrielle.

Dans une sorte de complexe, probablement lié à nos défaites militaires, qui furent d'abord mécaniques (souvenons-nous que De Gaulle plaida en vain dans son ouvrage : « Vers l'armée de métier », en faveur de la motorisation de l'armée), nos compatriotes considéraient que l'Allemagne est « La » nation industrielle en Europe.

Ce n'est qu'en partie vrai, car historiquement, la France a produit au début de l'ère industrielle davantage d'ingénieurs. Dans les commencements de l'automobile, les Français ont joué un rôle de précurseur, grâce à Panhard et Levassor, à la famille Peugeot et même à Michelin.

Nicolas Sarkozy, « le président des usines », comme il aime à se définir, rappelle d'ailleurs, dans le discours prononcé le 4 mars 2010 à Marignane, à l'occasion de la conclusion des Etas Généraux de l'Industrie (EGI) : « La France, avec la Grande Bretagne, a été pionnière de

la révolution industrielle. Denis Papin, Nicéphore Niepce, Clément Ader, Gustave Eiffel, Marcel Dassault, nos grands inventeurs, nos capitaine d'industrie, et des milliers de familles d'ouvriers anonymes ont écrit de grandes pages de notre histoire de France et fondé la France industrielle ».

Perçue depuis Colbert comme une éternelle mineure sous tutelle, incapable de se développer sans le soutien permanent de l'Etat, deux points ont sans doute entravé notre capacité de développement : le mépris du commerce et de l'argent.

Sans entrer dans une analyse de « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » de Max Weber (tant il est vrai que l'économie est d'abord une culture nourrie d'histoire), on doit considérer que les allemands sont probablement aussi bons commerçant qu'industriels.

Quant aux anglais et aux américains, ils ont su très tôt se doter de moyens financiers, facilitant leurs conquêtes, alors que la France en est encore à prôner une plus forte mobilisation des investisseurs institutionnels au bénéfice de l'industrie. [L'exemple Manurhin, leader mondial de la machine de cartouche : « Certaines entreprises ont de l'argent mais pas de clients, Manurhin a des clients avec un carnet de commandes fermes de plus de 100 M € (millions d'euros) mais pas beaucoup d'argent ». Rémy Thannberger (Thannberger et Cie) attirait ainsi l'attention de Christian Estrosi, ministre de l'Industrie, « sur les risques en termes d'emplois pour Mulhouse et sa région, et de perte d'un savoir-faire unique pour notre industrie de la défense, si l'entreprise ne parvenait pas à réunir rapidement des moyens financiers suffisants ». Journal L'Alsace, 27.08.2010, p.33.]

Aujourd'hui, avec la crise, on ne la croit plus capable, au sein de nos élites, de créer des emplois ni même de les conserver. On a ainsi vu se développer la thématique de la « fin de l'industrie », autour de l'idée que le politique semblait voué à accompagner avec résignation « l'exode des fabriques », quand il ne défendait pas parfois les vertus du « sans usines ».

Mais ne nous y trompons pas, c'est bien la pérennité de l'industrie européenne dans son ensemble, en raison d'un incorrigible eurocentrisme, qui risque demain d'être remise en cause face à la concurrence des pays émergents, et avec comme principale conséquence d'ouvrir une nouvelle période d'exode industriel, sans doute la dernière.



Les ETI ? Simplement des PME optimistes !

Par Antoine Henry, Directeur Général de Sage en France et Président de l'Institut Sage

grosses PME. On pourrait aussi ajouter des éléments conjoncturels : volatilité des marchés financiers freinant l'investissement, contexte de sortie de crise, etc.

On a aussi dit maintes fois – à raison également – combien il était essentiel d'une part d'intensifier encore l'effort de recherche afin de développer des produits technologiques de haute qualité pour conquérir les marchés étrangers d'une part, et d'en-

courager l'export par une aide extérieure permettant de financer de longs et coûteux déplacements à l'étranger d'autre part.

Mais ne nous leurrions pas : dans une économie libérale, c'est bien par le chiffre d'affaires, et non par l'aide publique, qu'une entreprise grandit. Pour relancer l'activité, diversification, acquisitions, et innovation dans les services me semblent de plus puissants leviers à court terme. Ainsi, la diversification permet d'absorber les chocs. A contrario, ne fournir qu'un seul secteur d'activité rend l'entreprise vulnérable.

Je crois qu'il s'agit aussi d'une question d'état d'esprit. Et l'état d'esprit ne se décrète pas... Nombre de chefs d'entreprises français ne souhaitent pas ouvrir leur capital afin de rester seul maître à bord, quitte à brider la croissance de leur entreprise pour conserver leur « âme de PME » ou pour ne pas aiguïser l'appétit des grands groupes. Il est en effet admis dans certains cercles - cultivant le goût du paradoxe - qu'une TPE ou une PME ne peut survivre... qu'en mourant, c'est-à-dire en étant absorbée par un grand groupe.

Ensuite, le dirigeant doit changer dans son style de management et son leadership en acceptant de déléguer et de ne plus tout contrôler. La croissance d'une PME repose bien souvent sur l'aptitude du dirigeant à s'entourer d'hommes et de femmes capables de porter avec lui le développement de l'entreprise, et sur sa capacité à accepter d'être « challengé » sur ses convic-

tions profondes, sans toutefois perdre la main sur les décisions stratégiques.

Je me risquerais enfin à avancer un facteur psychologique qui fait selon moi obstacle à la croissance de nos PME en limitant la prise de risque : nous serions, selon une étude récente au fort écho médiatique, l'un des peuples les plus pessimistes au monde... Un pessimisme conjoncturel ? Rappelons que l'impact de la crise économique sur la France a été somme toute relatif. Un pessimisme structurel ? Peut-être le tropisme français pour le raisonnement conceptuel et l'introspection ont-ils favorisé cette fâcheuse propension au pessimisme ? Ou bien est-ce l'incapacité de la France à peser sur la marche du monde, décevant son ambition universaliste, qui en est à l'origine ? Une chose est sûre : à travers le prisme économique, le pessimisme est un vilain défaut. L'on sait en effet combien la confiance est un vecteur de réussite dans la vie économique, et l'esprit de conquête d'une PME est avant tout le reflet de l'ambition de son dirigeant.

Aussi, pour ne pas céder à la tentation des « Trente Pleureuses », ces trois décennies de lamentations censées succéder aux « Trente Piteuses » qui s'achèvent, nous devons faire preuve d'optimisme et d'initiatives. Ainsi, dans le Nord de la France, il y a quelques semaines, une trentaine de PME de sous-traitance industrielle ont décidé de se regrouper pour former une grappe d'entreprises. Elles pourront ainsi mutualiser leurs actions, réduire leurs coûts, diversifier leurs activités et se projeter au-delà d'un marché local devenu restreint.

En somme le véritable enjeu, c'est la sortie de crise des PME de 100 à 250 personnes, un vivier de 15.000 entreprises qui emploient déjà 2,5 millions de personnes, soit 15% des emplois du secteur marchand.

En 2011, il suffirait qu'une sur sept passe le cap des 250 salariés pour augmenter de 50% le nombre d'ETI en France !



Interview Finyear

William Nahum, président fondateur de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

Vous avez lancé l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières en 2004 au MINEFE, qu'en attendiez-vous ?

William Nahum : Je souhaitais favoriser le rassemblement des professionnels de la comptabilité, de l'audit, de la gestion et de la finance, pour faire entendre la voix française à l'international et challenger le monde anglo-saxon, notamment sur des sujets comme la normalisation comptable.

Il était question, et cela reste valable aujourd'hui, d'attirer plus de jeunes vers les métiers du chiffre, de développer les travaux doctrinaux et techniques, de générer plus d'activité et d'emplois, de favoriser les échanges économiques des entreprises des différents pays membres de l'Académie et de contribuer ainsi au rayonnement de la France.

La force d'attraction que suscite l'Académie en France et à l'étranger, l'implication des très nombreux participants d'horizons divers à ses travaux, l'excellent partenariat avec l'université ainsi

que la fréquentation en progression exponentielle de ses productions sont les garants de son utilité.

Qui est concerné ? Et quels services proposez-vous à vos membres ?

WN : L'Académie compte aujourd'hui plus de 65000 membres répartis dans 25 pays (En Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal. En Afrique : Algérie, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Mayotte, Niger, Sénégal, Togo, Tunisie, Autres : Canada, Chine, Liban, Nouvelle Calédonie, Roumanie, Suisse, Syrie). Elle regroupe des professionnels du chiffre exerçant en entreprise (directeurs financiers, contrôleurs de gestion, trésoriers, auditeurs internes, analystes financiers), des représentants de la fonction publique (comptables, financiers, trésoriers et gestionnaires exerçant dans les administrations, les collectivités locales et les établissements publics), le monde universitaire et les grandes écoles (professeurs, chercheurs, étudiants) ainsi

que des managers de transition, des dirigeants de PME, des juristes, des avocats, des DRH. Les experts-comptables inscrits à l'Ordre en sont membres de droit.

L'Académie propose à ces membres, via son site Internet, un libre accès aux travaux de ses groupes de travail, réunis au sein d'une collection « Les Cahiers de l'Académie », des rendez-vous sur des thèmes techniques ou d'actualité, des rencontres avec des personnalités du monde économique et financier, des vidéos de ses événements et un blog dédié aux professionnels pour leur permettre d'échanger sur des problématiques communes. Mais la force de l'Académie est de regrouper des professionnels d'horizon diverses au sein de ses groupes de travail qui abordent des thématiques variées concernant des sujets prospectifs ou d'actualité, privilégiant l'approche doctrinale et/ou technique. Centre de gravité et « matière première » de l'Académie, les groupes de travail permettent aux professionnels de se rencontrer, d'échanger sur de problématiques communes, d'anticiper les évolutions de leurs missions et

Interview Finyear | William Nahum

de faire valoir leurs analyses auprès des instances, régulateurs, organisations professionnelles françaises et internationales.

Au niveau international, l'Académie peut d'ailleurs s'appuyer sur des antennes en Belgique (5700 membres), en Roumanie (15000 membres) et à très court terme j'ai la responsabilité de lancer une Académie Européenne qui regroupera notamment l'Italie et l'Espagne. Sur le territoire national, l'Académie est représentée par les 22 conseils régionaux de l'Ordre des Experts-Comptables.

Quels types de travaux sont menés au sein des groupes de travail ?

WN : L'Académie a proposé plusieurs rendez-vous ces derniers mois. Un groupe a présenté ses conclusions sur le thème du recouvrement de créances commerciales, sujet haut combien stratégique pour l'entreprise lorsque l'on sait que les retards de paiement concernent une transaction sur trois ; le crédit commercial représente 800 milliards d'euros (4 fois le financement des entreprises par les institutions financières) ; les impayés sont la cause du quart des défaillances d'entreprises. Chaque année en France, 1,9 % des 800 milliards de crédit commercial ne sont pas payés, soit une perte de 15 milliards d'euros. Pour aider les entreprises à mieux gérer le recouvrement de créances, depuis la phase "amont" jusqu'au recouvrement judiciaire en passant par le recouvrement amiable, le groupe de travail de l'Académie a élaboré un ensemble de bonnes pratiques à usage des directions financières et comptables présentant en détail les différentes phases de vie d'une créance pour proposer une synthèse unique élaborée par l'ensemble des parties prenantes (prestataires, entreprises utilisatrices, membres institutionnels) : anticipation, contractualisation, garanties, gestion interne, externalisation du recouvrement, obtention d'un titre exécutoire, exécution et enfin traitement de la créance irrécouvrable.

Le sujet complexe du contrôle fiscal informatisé, priorité de l'administration

fiscale (augmenter la rentabilité des contrôles) à laquelle les entreprises sont souvent mal préparées, a été abordé : documentation du SI incomplète, archivage des données à valeur probante souvent confondu avec sauvegarde, méconnaissance de la puissance d'analyse des logiciels employés par l'administration... D'autant plus que les sanctions sont importantes avec le risque pour l'entreprise de voir rejeter sa comptabilité, faute de valeur probante, ou d'une opposition à contrôle fiscal, au cas où les données et traitements ne seraient pas disponibles. Les acteurs de l'ensemble des parties prenantes concernées, après avoir travaillé plusieurs mois, ont resitué les principaux enjeux pour les entreprises, proposé une démarche de préparation à ces contrôles et mis en évidence la valeur ajoutée que peut tirer l'entreprise d'une approche méthodique : amélioration du système d'information, renforcement du contrôle interne, nouvelles pistes d'économies fiscales, sécurisation des comptes et déclarations.

En parallèle des travaux issus de ses groupes, l'Académie a organisé un colloque exceptionnel sur le thème de la juste valeur au Ministère de l'Economie, que j'ai animé. Sujet d'actualité, la juste valeur, au-delà du technique, a pris un tour nettement politique depuis la crise. La qualité des intervenants et les efforts pédagogiques qu'ils ont accomplis, ont permis de clarifier ce sujet réputé ardu. En préambule, les témoignages filmés mêlés aux réactions sur le vif des orateurs ont permis de mettre en perspective le concept, avant que macro-économistes, utilisateurs au sens large et institutionnels s'expriment en détail. Madame Christine Lagarde représentée par son directeur de cabinet, Alexandre de Juniac, a fait part de ses convictions quant à l'intérêt que présentent les normes comptables harmonisées et adoptées à l'international par tous. Mais ces normes doivent, d'une part prendre en compte les réflexions de l'ensemble des parties prenantes y compris celles qui défendent certes la rigueur technique et la transparence mais sans pour autant les opposer à « l'intérêt géné-

ral » et, d'autre part, elles doivent être à l'écoute de la culture et des modèles financiers européens voire français. Outres les interventions filmées de Sir David Tweedie, président de l'IASB, l'allocution de Gertrude Tumpel-Gugerell, membre du comité exécutif de la Banque Central Européenne (BCE), a permis de consacrer la dimension internationale de cet événement.

De nombreux intervenants de renom ont pris la parole pour exprimer des visions contrastées de la juste valeur et de sa pertinence dans telle situation ou cas concret, en soulignant l'importance des fondements culturels et historiques des options prises par, respectivement, les anglo-saxons tenants du marché à tout prix et les franco-allemands tenants de l'entreprise comme institution pérenne. Ont été abordés, sous tous ses aspects, les effets pro cycliques que la juste valeur a pu jouer conjointement avec les règles prudentielles ; la praticabilité des propositions de l'IASB lorsque les marchés deviennent moins actifs, voire illiquides. La discussion avec Jérôme Haas, président de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) et Gilbert Gélard, ex membre du Board de l'IASB, a permis de circonscrire les zones encore à clarifier, tant sur le plan techniques que pour ce qui est de la convergence avec les normes américaines ou encore de la gouvernance de l'IASB.

Une retranscription intégrale sera disponible sur le site début février et je souhaite assurer un suivi de ces échanges et pourquoi pas, que nous nous retrouvions en fin d'année 2011 pour faire un point d'étape.

L'Académie prête aussi son concours à de grands événements organisés par des institutions ou organisations diverses. Récemment, elle a participé aux 1ers Etats Généraux de la recherche comptable organisés par l'Autorité des Normes Comptables (ANC). Il s'agissait pour Jérôme Haas, son président, d'une première étape pour contribuer à la réalisation d'une priorité promue dans son plan stratégique. Cette journée a été l'occasion de vérifier les attentes de chacun : devant des normes privilégiant

Interview Finyear | William Nahum

souvent le court terme, différents utilisateurs des comptes (représentants d'entreprise, profession comptable, normalisateur) ont exprimé leurs besoins. L'existence d'un décalage entre les modèles comptables internationaux et la réalité économique des entreprises a été largement discutée. Le manque de supports de diffusion en matière de recherche a été souligné. La légitimité de l'IASB et l'intérêt de la présence du politique chez le normalisateur, débattus. Des enseignants-chercheurs ont exposé leurs travaux, notamment en réponse à la question « à qui sert la comptabilité ? », thème qui avait fait l'objet d'un appel à communication de l'ANC dès juillet 2010.

Jérôme Haas avait, pour cette occasion, invité comme grand témoin Yuan Ding, professeur de comptabilité, directeur du département Finances et Comptabilité de la China Europe International Business School de Shanghai, qui s'est exprimé sur l'expérience chinoise en matière d'application des IFRS et a livré à l'auditoire son analyse très intéressante de la juste valeur au travers de deux cas pratiques éloquentes. « Les normes comptables actuelles privilégient la performance et la santé financières à court terme au détriment de celles à long terme » a-t-il conclu.

L'ANC s'est fixée deux objectifs majeurs

: contribuer à placer le monde universitaire français, trop peu sollicité dans le processus de normalisation, au centre du débat sur les normes comptables, et construire une passerelle solide entre entreprises et chercheurs. Je salue cette initiative et suis convaincu que le génie français de la recherche comptable fondera à très court terme, et grâce à cette initiative, les positions techniques et politiques de la France.

Je vous précise que vos lecteurs ont d'ailleurs la possibilité de consulter en libre accès les cahiers techniques et les vidéos rattachés à ses différents événements sur le site de l'Académie (www.lacademie.info).

Quels sont les prochains grands projets de l'Académie ?

WN : Comme évoqué précédemment, je vais constituer une Académie Européenne. Nous avons besoin de mener certaines réflexions au niveau européen : normalisation comptable, convergence, gouvernance... Et pour ce faire, les professionnels européens et même plus largement les francophones et francophiles, ont besoin d'un espace de rassemblement fédérateur pour échanger et définir des pistes de proposition voire de solution.

L'Académie va continuer à travailler sur les thèmes qui concernent nos

professions. Je souhaite mettre l'accent, encore plus en 2011, sur la production de travaux. Notre époque est complexe et les points d'ancrage d'hier ne sont pas ceux de demain : nous avons besoin de passer en revue de nombreux sujets qui prêtent à discussion et les groupes de travail de l'Académie sont de bons canaux.

Nous organiserons très certainement une grande conférence avant l'été, je travaille sur le sujet et ne manquerai pas de vous communiquer le programme dès que qu'il sera finalisé.

Pour finir, nous sommes aujourd'hui 65000 membres et un des objectifs de l'Académie est de fédérer à horizon 2015, 100000 personnes pour peser toujours plus dans les débats internationaux et faire entendre nos préoccupations, nos convictions, nos revendications et nos réflexions. J'en profite pour vous rappeler que l'inscription à l'Académie est libre de droit, qu'il suffit de renvoyer le bulletin réponse en ligne et que cela, au-delà des avantages tarifaires et des services en ligne, contribue à rassembler notre profession au sens large.

1er réseau
de création
et de partage
des savoirs
comptables
et financiers

65 000 membres
répartis dans
25 pays

REJOIGNEZ l'Académie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIÈRES

Pour rejoindre l'Académie*,
participer à ses groupes de travail,
assister à ses conférences :

www.lacademie.info

LA TRIBUNE

sage

comptalia
2SI

Une initiative de
l'Ordre des Experts-Comptables
ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES

*Adhésion libre



PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

AGRO-ALIMENTAIRE

CONSOMMATION ENERGETIQUE

TEXTILE

TOURISME

DISTRIBUTION

ENERGIES RENOUVELABLES

RISQUE METEO, AMELIOREZ VOTRE PERFORMANCE AVEC METNEXT

- Savez-vous que 29% du Produit Intérieur Brut est exposé au risque météorologique ?
- Et que, pour de nombreux secteurs, le risque météo est comparable au risque de change.
- METNEXT, société française innovante leader sur son marché, mesure l'impact économique et financier du risque météorologique sur l'activité des entreprises.
- Filiale de Météo France et CDC Climat, METNEXT propose des solutions et services innovants. Directeurs financiers, trésoriers, dirigeants d'entreprise, contactez-nous !

metnext.com

weatherindices.com



Météo et performance financière : mieux comprendre pour mieux gérer

Les aléas du climat peuvent avoir des conséquences financières importantes sur le chiffre d'affaires, le BFR ou encore l'EBITDA, autrement dit sur la performance financière de certaines entreprises. Lorsque c'est le cas, on parle d'entreprises « météo-sensibles ». Les comités de performance des grands groupes prennent petit à petit conscience de la nécessité de mieux connaître la vulnérabilité de leur entreprise aux conditions climatiques, pour ajuster leur stratégie et prendre les décisions qui s'imposent.

Les grands groupes, parfois contraints par les comptables ou les régulateurs de place, sont passés maître dans la capacité à évaluer, comprendre et gérer l'impact des risques financiers tels que le change, les taux d'intérêt ou les prix des matières premières sur leur performance. Ils savent évaluer leur performance à « périmètre constant » ou à « taux de change constant » et savent dans quelle direction leur performance évolue lorsque qu'une des variables financières s'éloigne du taux budget. Ce n'est pas encore le cas pour les risques météo. Les gestionnaires de risques ne sont pas encore tous formés à ce nouveau domaine, même si depuis presque deux ans, l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise a intégré les risques météo dans son programme de formation à la gestion des risques. Si les techniques d'analyse sont proches de celles utilisées sur les marchés financiers, l'évaluation de l'impact financier des conditions météorologiques requiert effectivement une double expertise, à savoir d'une part une bonne connaissance de l'entreprise, du métier de gestionnaire de

risques et des marchés financiers, et d'autre part des connaissances approfondies sur le climat et le comportement des variables météorologiques. C'est sur ce constat qu'est née METNEXT, filiale de Météo France et CDC Climat, qui met son expérience depuis 2007 au service des gestionnaires de risques et des comités de performance pour que gérer les risques météo devienne aussi simple et naturel que gérer les risques de change !

Il peut paraître surprenant que les entreprises ne se soient pas intéressées plus tôt aux risques météo. Après tout, ils existent depuis toujours... En 2006, les associations de trésoriers français, belges et luxembourgeois se sont associées à l'ESSCA EM et ont interrogé 130 grandes entreprises sélectionnées parmi les plus actives en gestion des risques financiers. Les trésoriers interrogés étaient conscients à 67% que les aléas météo avaient un impact sur l'activité de leur entreprise. Ils étaient pourtant 80% à ne jamais avoir évalué cet impact. Pourquoi ? Ils étaient 88% à penser que leurs concurrents, non plus, n'avaient rien fait côté météo... Autre raison : personne ne leur avait rien demandé, et ils avaient largement de quoi s'occuper entre les changements de règles comptables de couverture, les nouveaux moyens de paiement, les systèmes d'informations et autre logiciels de trésorerie, sans parler des crises de liquidité ou de financement. Il y avait bien sûr des raisons factuelles : incapacité de comptabiliser le risque ou la couverture du risque, pas de compétences en interne, personne

Météo et performance financière : mieux comprendre pour mieux gérer

à qui parler (METNEXT n'existait pas encore), ou encore insuffisance de l'offre de produits de couverture. Ce dernier argument est sans doute bien plus important qu'il n'y paraît, car nombreux sont les trésoriers qui pensent « couverture financière » dès qu'ils pensent « risque ». C'est une sorte de déformation professionnelle. Et si effectivement, la décision de ne pas étudier les risques climatiques s'est faite en fonction de la capacité supposée à les couvrir à l'aide de produits dérivés...on comprend mieux pourquoi certaines entreprises ne sont toujours pas capables de savoir ce que leur coûte ou ce que leur rapporte la météo.

Quand on parle performance financière, et non plus seulement gestion des risques, la première étape consiste à lister l'ensemble des paramètres susceptibles d'impacter la performance. Dans de nombreux secteurs, les conditions météorologiques sont parmi ces variables. C'est vrai pour les secteurs de la production ou la distribution d'énergie. C'est également vrai à divers degrés d'intensité pour de nombreux secteurs de la construction, de la grande consommation (fabricants, distributeurs généralistes ou spécialisés), des transports ou encore du tourisme. Des études menées par METNEXT sur les indices d'activité INSEE permettent de savoir quelle est la contribution, secteur par secteur, des conditions météorologiques à la performance du secteur concerné. Le principal enseignement est que le niveau de risque météo est comparable au niveau des risques de change. On retrouve cette similitude à l'échelle de l'entreprise lorsqu'on compare l'impact de la météo sur le CA ou l'EBITDA à celui des variations de change.

Quand on raisonne performance financière, une étude de météo-sensibilité permet dans un premier temps de connaître a posteriori la part de la performance réalisée expliquée par la météo. Savoir quantifier son exposition passée est en soi une information extrêmement utile, qui peut appeler un

certain nombre de réponses managériales ou financières en fonction de l'importance de la contribution de la météo à la volatilité des résultats. A l'instar du change, quand on constate une trop forte dépendance à une monnaie, on peut décider de repenser la zone monétaire de son sourcing ou accentuer ses efforts marketing dans une autre région ou une autre devise. Les exemples sont nombreux. On peut citer EADS, qui opérant sur un marché en dollars, a préféré migrer ses coûts de l'euro au dollar plutôt que de multiplier les couvertures à terme indéfiniment. La même chose est vraie concernant les risques météo. Une fois la sensibilité est connue, les dirigeants peuvent optimiser leur mix produits ou faire évoluer la stratégie de diversification géographique pour minimiser l'impact de la météo sur les résultats. Ils peuvent mettre en place des hypothèses hautes et basses, élaborer des prévisions d'activité sur la base d'un climat moyen. Ils peuvent améliorer la prévision budgétaire en s'appuyant sur des exercices passés normalisés, c'est-à-dire nettoyés de l'impact météo des exercices précédents. Dans le processus de commande d'une semaine donnée, la grande distribution s'appuie souvent sur les ventes historiques de la même semaine des trois exercices précédents. Mieux vaut s'assurer que ces semaines sont de « bonnes » références. Lorsque le cycle de production est en cohérence avec les horizons de prévision météorologique, ils peuvent aussi ajuster leurs commandes ou leurs stocks. Autant de décisions qui n'impliquent pas des produits dérivés, mais qui ont incontestablement un impact significatif sur le cash, la trésorerie et la rentabilité.

Aux dirigeants qui demeurent sceptiques, deux messages : le premier, c'est que les gestionnaires de risques et les actionnaires sont de plus en plus sensibles aux conséquences du climat. Ils veulent savoir, et une entreprise comme METNEXT existe pour aider les

dirigeants d'entreprise à comprendre, gérer et communiquer autour des enjeux financiers de la météo. Le deuxième, c'est que, contrairement à ce que laissait penser l'enquête des trésoriers de 2006... les concurrents commencent à savoir ! Pour s'en convaincre, il n'y a pas à regarder très loin. Les prévisions financières de GDF-SUEZ sont établies et communiquées aux analystes sur une base de « climat moyen ». De son côté, EDF a publié ses résultats 2010 le 15 février dernier. La contribution météo au CA France était de + 337 millions d'euros, et l'impact météo sur l'EBITDA a été de + 215 millions d'euros [1]. Comment les dirigeants d'EDF le savent-ils ? Tout simplement parce que la météo fait partie intégrante de la cartographie des risques, au même titre que le change ou le prix de l'énergie.

Les épisodes de neige du mois de décembre ont démontré avec force le coût de la météo dans le secteur de la grande distribution [2]. Nul doute que les dirigeants et actionnaires des entreprises impactées par la météo ne peuvent plus subir ces effets et se contenter de vagues constats : ils veulent savoir combien et comment en tirer parti...et ils ne sont plus les seuls.

Jean-Louis Bertrand
Consultant Metnext

[1] Météo et Performance financière : EDF montre la voie, chronique CFO-News du 17 mars 2011

[2] Ce que les conditions hivernales de décembre 2010 ont vraiment coûté à la Grande Distribution, chronique CFO-News du 21 février 2011

SVP, le partenaire privilégié des directeurs administratifs et financiers

Disponibles immédiatement, les 200 experts SVP vous accompagnent au quotidien dans votre mission et répondent à toutes vos questions professionnelles : gestion administrative et financière, relations contractuelles et commerciales, propriété intellectuelle, industrielle et des marques, aides de minimis, gestion patrimoniale, fiscalité, normes comptables, impôts et taxes, suivi d'indices et taux, évaluation des sociétés, aides et subventions, prévisions économiques, fusions / acquisitions, contrôles fiscaux...

5000 DAF font déjà confiance aux experts SVP.

Demandez votre devis gratuitement sur www.affaires.svp.com/devis

Les réponses des experts SVP

Quand un débiteur s'acquitte de sa dette en payant par chèque bancaire, le créancier doit-il présenter son titre de paiement à la banque au plus tard huit jours après l'émission du chèque ?

Oui

Le bénéficiaire d'un chèque, qu'il soit un professionnel ou un consommateur, doit le présenter au paiement dans le délai de huit jours à compter de la date d'émission portée sur le chèque si celui-ci est émis et payable en France. Concernant les chèques émis, hors de la France métropolitaine, ils doivent être présentés dans un délai, soit de vingt jours, soit de soixante-dix jours, selon que le lieu de l'émission se trouve situé en Europe ou hors d'Europe. En pratique, le non respect de cette obligation n'entraîne aucune sanction. En effet, le chèque peut être présenté à l'encaissement et payé au-delà du délai légal de présentation dès lors que le délai de prescription n'est pas arrivé à échéance. Ce délai de prescription est fixé par la loi à un an et il court à compter de la fin du délai de présentation de huit jours. Lorsqu'il est émis et payable

en France, le chèque est donc valable pendant une durée d'un an et huit jours (Code monétaire et financier - articles L. 131-32 et L. 131-59). Attention car passé ce délai, si le chèque n'est plus valable, la créance, n'est pas éteinte pour autant ! Il est tout à fait possible au créancier de poursuivre le débiteur pour le paiement de sa dette.

Peut-on modifier des comptes arrêtés et approuvés par l'assemblée générale ?

Non

Il n'est pas possible en comptabilité de modifier la présentation des comptes qui ont été approuvés et déposés au greffe du tribunal de commerce. A plusieurs reprises, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) s'est exprimée sur le sujet, en examinant l'éventuelle possibilité de faire approuver par l'assemblée générale une rectification de comptes. La CNCC a ainsi estimé irrégulier le fait de modifier la présentation des bilans clos, approuvés et publiés malgré un détour-

nement de fonds habillage maquillé. Egalement écarté la possibilité de faire voter par l'assemblée générale une nouvelle répartition des dividendes. En effet, le principe de souveraineté de l'assemblée générale ne doit pas porter atteinte à des droits acquis. Par ailleurs le plan comptable général précise que " Les corrections résultant d'erreurs, d'omissions matérielles, d'interprétations erronées ou de l'adoption d'une méthode comptable non admise, sont comptabilisées dans le résultat de l'exercice au cours duquel elles sont constatées; l'incidence, après impôt, des corrections d'erreurs significatives est présentée sur une ligne séparée du compte de résultat, sauf lorsqu'il s'agit de corriger une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres" (PCG - article 314-3).



Les Enjeux du Développement Durable : Un Monde en Péril ou en Perdition ?



Il semble que l'humanité est en train de faire le constat amer que l'univers n'a plus la capacité à absorber les excès et violences qu'elle lui inflige, en même temps que la douloureuse expérience de ses propres limites. Ce double aveu est-il le prélude à une fuite en avant à coup sûr suicidaire, ou au contraire à une salutaire remise en cause ? Aurions-nous atteint le point de non retour et l'heure de vérité ?

Dérèglements Climatiques

En raison de l'activité humaine et des dégradations qu'elle entraîne, les ressources naturelles s'épuisent ; les limites physiques de la Planète Terre posent la question de la répartition actuelle des ressources entre les êtres humains, ainsi que celle de la remise en cause d'un modèle de surconsommation. Les ressources non renouvelables constituées par les matières premières minérales et les combustibles fossiles, qui proviennent de gisements formés au cours de l'Histoire géologique de la Terre, arriveront bientôt à terme. Quant aux ressources renouvelables, l'eau, les Terres cultivables, les ressources biologiques constituées par les com-

munités vivantes - forêts, pâturages, pêcheries maritimes, espèces animales et végétales -, et par les ressources génétiques - variétés de plantes cultivées et races d'animaux domestiques -, elles sont incapables de se régénérer en permanence.

Du côté des changements climatiques, la situation est tout aussi préoccupante. Dès les années 90, la responsabilité humaine dans le réchauffement climatique était établie. James Lovelock, penseur, scientifique et environnementaliste britannique, spécialiste des sciences de l'atmosphère, concepteur du mythe de Gaïa - soit la Terre considérée comme être vivant - est très pessimiste sur l'état désastreux de notre Planète. Selon lui, le réchauffement climatique est bien plus catastrophique qu'on ne le dit, affirmant : « Si l'augmentation de température que je prévois, de 6 à 8°C, se produit, la civilisation pourrait bien se trouver menacée : nous aurons une extinction en masse des espèces, et l'agriculture deviendra impossible sur une bonne partie du globe. La nourriture sera insuffisante, il y aura des conflits, l'humanité se concentrera autour des régions polaires (...). Sommet de la Terre

Le prochain Sommet de la Terre aura lieu en 2012, à Rio de Janeiro, au Bré-

sil. Il s'agira de nouveau de tester notre capacité collective à construire une vision du monde. Le Développement Durable représente cette volonté où se conjuguent trois objectifs : celui du développement économique, de l'amélioration des conditions sociales pour tous les peuples et la pérennité des conditions de vie sur Terre. Confrontés à de grands bouleversements, la prise de conscience peine pourtant à émerger. Près de 20 ans après le premier Sommet historique de la Terre, force est de constater que le contexte géopolitique mondiale - et ses rapports de force - a considérablement changé, ce qui ne facilite pas la tâche.

Empreinte Écologique

William Rees, économiste spécialiste de l'environnement, Professeur à l'Université de Colombie-Britannique, à Vancouver, au Canada, dont la recherche met l'accent sur les implications des tendances environnementales mondiales sur les politiques publiques et la planification, ainsi que sur les conditions écologiques nécessaires pour un développement socio-économique durable, a inventé le concept d'empreinte écologique. L'empreinte écologique traduit l'impact des activités humaines en équivalent de surfaces Terrestres nécessaires. On apprend ainsi que, si tous les habitants de la Planète vivaient sur le niveau de vie américain, il nous faudrait 5 Planètes, 3 Planètes sur le niveau de consommation moyen d'un français ; en revanche, ¼ de Planète suffirait par exemple si nous avions par exemple la sobriété d'un habitant du Malawi, pays situé en Afrique Australe. Selon WWF, depuis 2005, on aurait excédé les capacités de la Terre de 30%, et les occidentaux à eux seuls consommeraient déjà un peu plus d'une Planète. Si rien ne changeait, la pression démographique au Sud, à laquelle s'ajoutent les pratiques de surconsommation et de gaspillage devraient, selon les prévisionnistes, conduire la Planète Terre à compter une population de 9 milliards en 2050. On n'ose imaginer la pression que les activités de ces milliards d'âmes ne manqueraient d'exercer sur l'environnement. Biodiversité

Tout autant que la question du climat, la perte de la Biodiversité est capitale. Les scientifiques sont nombreux à estimer que la Terre se trouve à la veille de la sixième grande vague d'extinction de son Histoire. Environ 1,8 million d'espèces animales et végétales différentes ont été décrites à la surface de notre Planète et ce long travail de recense-

ment de l'existant est loin d'être fini. La communauté scientifique estime que la moitié des espèces vivantes pourrait disparaître d'ici un siècle, compte tenu du rythme actuel de leur disparition. Selon l'ONU, le rythme actuel de perte d'espèces dû aux activités humaines est plus de 100 fois supérieur à celui de l'extinction naturelle. 2010 Année internationale de la Biodiversité s'est terminée avec un timide espoir, puisqu'il a été décidé que 2011 serait déclarée Année Internationale de la Forêt. L'ONU voulant rappeler ainsi, à qui veut l'entendre, que les forêts sont une partie intégrante du Développement Durable au plan mondial. Avons-nous toujours conscience, les uns et les autres, que les activités économiques relatives à la forêt ont une incidence sur l'existence de 1,6 milliard de personnes dans le monde, qu'elles sont la source de bienfaits humains et de biens socioculturels, qu'elles servent de fondement aux savoirs autochtones ? En tant qu'écosystème, en outre, la forêt joue un rôle prépondérant dans l'évolution des changements climatiques et la protection de la Biodiversité.

Comportement Citoyen

Le concept de Développement Durable serait cette nouvelle manière de penser notre monde en péril ou en perdition, de pendre la mesure de notre responsabilité collective, et de tenter de le gérer. Sans doute, il n'est pas le seul, d'autant qu'il demeure selon certains analystes flou sinon ambigu, rempli de contradictions selon d'autres, mais il a le mérite de faire l'objet d'un très large consensus à travers le monde, à tel point qu'il est devenu matière à enseignement, de l'école primaire, aux grandes Écoles, en passant par le lycée. Il n'est pas sûr, en revanche, au plan individuel, que chacun d'entre nous ait mesuré l'importance de son propre engagement, de sa propre contribution et responsabilité. Sommes-nous prêts à adopter un comportement plus citoyen, de nouveaux modes de vie ? De nouveaux modèles de développement apparaissent aujourd'hui indispensables sinon inévitables.

Comment nos contemporains vivent-ils les troubles et turbulences de notre époque ? Plusieurs théories ou modèles de comportement sont proposés par les sociologues afin de nous permettre de comprendre ce qui se joue, au niveau individuel, au vu des mutations que traverse notre monde. On a assisté, dès les années 1970, nous disent les sociologues, à l'émergence de la tendance que l'on nomme

« l'hypermodernité ». Soit donc l'individu hypermoderne s'articulant selon deux versions : d'une part, la version positive, c'est à dire un hyperactif, vivant dans l'excès permanent de consommation et de stress, en quête perpétuelle de performance et de la jouissance sous tous ses aspects ; et, d'autre part, la version négative, en l'occurrence un individu pétri de désir, mais en situation d'échec car ne disposant pas de grandes ressources économiques. A côté de ce modèle, les sociologues nous en proposent un autre, bien différent : Les « créatifs culturels ». Il s'agit-là d'un groupe plus homogène, appartenant à un courant socioculturel fort, les tenants d'une nouvelle philosophie de vie, à la pointe du changement social. Les créatifs culturels seraient des individus se caractérisant par des valeurs telles que l'implication personnelle dans la société à partir d'engagements solidaires, locaux ou globaux, immédiats et à long terme, la vision « féminine » des relations et des choses, l'intégration de l'écologie, de l'alimentation bio, des méthodes naturelles de santé, et l'importance accordée au développement personnel, à l'introspection, ainsi qu'à de nouvelles formes de spiritualités.

Intelligence Collective

On est en droit de se demander ce qui, en définitive, vers la fin du XXI^e siècle, subsistera du concept de Développement Durable. Toutes les hypothèses peuvent être avancées. L'Histoire va-t-elle le dévorer et l'engloutir dans la nuit des temps ? Ferons-nous tous partie de la prochaine vague d'extinction massive ? Selon les anthropologues, le premier représentant direct de notre espèce homo sapiens est apparu il y a quelque 300 000 mille ans. Il a peu à peu remplacé les autres hominidés. Il a exploré la Terre, atteint tous les territoires et limites de notre Planète, découvert parmi tant d'autres merveilles le feu, l'art, l'écriture, l'agriculture, la philosophie, les mathématiques, les sciences. Il s'est sédentarisé, lancé à la conquête du monde, et hissé au sommet de l'évolution. Il a su, ce faisant, affronter cataclysmes, changements climatiques et géologiques. Nous sommes les descendants et héritiers de ces femmes et hommes. Saurons-nous faire preuve de la même intelligence collective, audace, et résilience face à l'adversité ?

Paris, Mars 2011
Constant CALVO pour CFO News

Tendances...

Vers une approche unifiée du reporting financier

Internationalisation des échanges, devoir de transparence, tension économique, intensification des contraintes réglementaires, ... autant de facteurs qui se traduisent par une demande croissante des directions d'entreprises en termes de contrôle, de suivi et d'analyse de l'activité.

Antoine Bourdais, Directeur des Offres chez Invoke, éditeur de progiciels dédiés au reporting financier, nous livre son point de vue sur les problématiques de reporting des directions financières, ainsi que la vision de l'éditeur sur la démarche gagnante à adopter pour un pilotage efficace, à l'échelle de l'entreprise.

Des directions financières en pleine mutation face au défi économique

On observe une accélération des cycles de gestion. Les décisions sont prises dans des délais de plus en plus courts, sur la base des informations produites par les directions financières.

Le pilotage de la performance et la gestion des risques sont désormais d'une importance capitale. On attend des

directions financières qu'elles soient en mesure d'anticiper un environnement en perpétuel changement, qu'elles aient une très bonne connaissance de l'activité de l'entreprise et qu'elles assurent une communication optimale vis-à-vis de la communauté financière, des actionnaires, des banques, etc. Dans ce contexte conjoncturellement instable, le métier de Directeur Financier a beaucoup évolué ces dernières années, se rapprochant significativement des directions opérationnelles pour devenir le copilote de la direction générale. Son rôle consiste à fournir aux opérationnels tous les instruments de mesure permettant d'évaluer les effets des décisions à court, moyen et long terme pour l'entreprise.

Garant de la fiabilité des comptes et des flux financiers, le Directeur Financier se doit donc de disposer du bon chiffre au bon moment. Or, compte tenu de la multiplicité des reporting à produire, dans des délais toujours plus courts, pour des destinataires nombreux et variés, cette mission représente aujourd'hui un formidable défi. D'autant que cela implique également de présenter l'information différemment pour chaque destinataire, à des moments distincts, et ce, de manière cohérente et harmonisée à l'échelle globale de la communication financière de l'entreprise.

Et c'est précisément là qu'est la principale pierre d'achoppement : comment

arriver à une cohésion des données, comment obtenir des chiffres harmonisés sur la base d'une multitude de reporting hétérogènes? On voit bien, par exemple, comme il est difficile de recouper des indicateurs provenant de la gestion client, retraités dans des feuilles de calcul par le contrôle de gestion, avec des indicateurs directement issus du module reporting du système comptable...

Si l'on ajoute à ces difficultés la mise en place des nouvelles normes comptables et la forte pression sur la communication extérieure, on comprend aisément les questionnements de nombre d'entreprises tant sur la synergie des différents services que sur la fiabilité de la chaîne de production de l'information financière.

La tendance actuelle est à la mutualisation des opérations comptables et financières et le travail d'équipe s'avère essentiel à une bonne supervision des fonctions finance, gestion et comptabilité. C'est pourquoi les entreprises réfléchissent aujourd'hui à la mise en place d'un reporting unifié, afin d'être en mesure de traiter toute la communication financière de l'entreprise de manière optimisée et homogène.

Système d'information :

Les approches classiques en question Au niveau du système d'information, les approches classiques sont historiquement soit centrées sur l'ERP de l'entre-

prise, soit sur des applications verticales spécifiques aux différents types de reporting.

L'approche «Tout ERP»

Face à la nécessité d'harmonisation des reporting à l'échelle de l'entreprise et du groupe, un réflexe naturel consisterait à envisager une approche «tout ERP», ce dernier centralisant d'ores et déjà une grande partie des données.

Mais comme certains ont malheureusement pu le constater, cette solution présente des limites. En effet, si une bonne partie des informations est harmonisée dans l'ERP, ce dernier ne pourra jamais offrir l'exhaustivité des données que les comptables, consolideurs et contrôleurs de gestion sont amenés à manipuler pour se rapprocher, et ne pourra en aucun cas se substituer à leur expertise métier. Par conséquent, de nombreux indicateurs clés sont toujours gérés à la main, généralement dans des feuilles de calcul Excel. Toutes ces actions en bout de chaîne ont pour effet de rompre la piste d'audit des données.

La traçabilité n'est plus assurée et le problème de la comparabilité et de la justification des chiffres reste entier. De plus, les ERP sont longs et complexes à mettre en place, et ceux qui ont tenté de les adapter à l'ensemble de leurs besoins de reporting se sont vite heurtés au «syndrome de l'usine à gaz», expression que l'on rencontre régulièrement dans les témoignages sur des projets de ce type. L'ERP n'a pas vocation à remplacer des outils métier spécialisés et de surcroît, il ne permet pas les retraitements complexes indispensables à la vision groupe.

L'approche «Best of Breed»

L'approche la plus classique consiste à faire le choix des applications métier fonctionnellement les mieux adaptées au reporting que chaque acteur se doit de produire. Mais si ces applicatifs excellent chacun dans leurs domaines respectifs, ils se cantonnent aux données qu'ils ont la charge de traiter. De plus, les habitudes de travail des différents métiers qui les alimentent influent sur la manière de traiter l'information.

La difficulté à harmoniser des typologies de reporting qui présentent des chiffres liés aux contraintes de chaque outil demeure. Nous pouvons le constater chaque jour lors de la conduite de projets chez nos clients. La grande majorité des groupes est aujourd'hui équipée d'outils multiples. Dans le meilleur des cas, ces groupes disposent d'un ERP pour la partie comptabilité, gestion des stocks, etc. A quoi s'ajoutent généralement un outil spécifique pour l'élaboration budgétaire, un autre pour le contrôle de gestion, un autre pour

l'intégration fiscale, un autre encore pour la consolidation – quand cette dernière n'est pas externalisée, rendant encore plus difficile l'accès aux données consolidées en interne.

Quant au dernier maillon de la chaîne, à savoir la présentation des chiffres aux multiples destinataires, il nécessite encore de nombreuses manipulations dans des fichiers bureautiques de type Excel et Word sans lien aucun avec les données sources, et avec toutes les erreurs potentielles que cela suppose. Là encore, le problème de la cohésion des données issues des différents outils reste entier.

Changer d'échelle : une nécessité pour les directions financières

Le constat est qu'aujourd'hui encore, trop de décisions sont prises sur la base d'indicateurs erronés. Les directions financières ont besoin de pouvoir disposer, en temps réel, d'une version à jour et harmonisée de l'ensemble des indicateurs attendus par la direction générale, les régulateurs, les directions opérationnelles, les partenaires financiers, ...même si ces indicateurs font appel à des métiers différents au sein de l'entreprise. Et par-dessus tout, elles devraient être à même de les justifier à tout moment.

L'approche «Reporting Unifié»

Par conséquent, de plus en plus d'entreprises optent aujourd'hui pour une démarche de reporting unifié. Cette démarche passe par la production de toute leur communication financière via un seul et même système collaboratif qui mutualise les connaissances métier des différents acteurs impliqués.

Ce système transverse doit être capable d'exploiter les données issues de l'ERP et des autres systèmes en amont, tout en permettant aux utilisateurs d'enrichir ces informations par des indicateurs complémentaires. Ainsi, on peut atteindre une réelle exhaustivité des informations à produire, pour tous les destinataires, tout en assurant la cohésion des chiffres, les informations étant validées en central.

Pour aller au bout d'une telle démarche, le système doit intégrer la toute dernière étape du processus de production : la présentation finalisée des rapports. Il doit donc proposer des fonctionnalités de mise en forme plus élaborées que celles des logiciels de reporting traditionnels, lesquels se limitent à présenter les données dans des tableaux : assemblage dynamique de textes, tableaux et graphique, gestion des styles, etc.

Jusque dans le rapport final mis en forme, les chiffres présentés sont ainsi toujours en lien direct avec les données

sources. Par exemple, toute modification de dernière minute sur une écriture comptable en période d'arrêt des comptes met à jour automatiquement la plaquette publiable dans sa version finale. La piste d'audit est continue de bout en bout, permettant de justifier tout montant dans ses moindres détails à n'importe quelle étape du processus de production. Dans une telle configuration du système d'information, les données sont donc centralisées, les indicateurs qui peuvent être rapprochés d'un reporting à l'autre sont unifiés, les écarts entre les indicateurs qui par nature diffèrent peuvent être justifiés à tout moment.

Et enfin, pour être pérenne, le système de reporting unifié mis en place doit avoir la souplesse nécessaire pour s'adapter facilement à un contexte réglementaire en permanente évolution.

Une tendance qui se vérifie chaque jour

Cette démarche fait des émules, nous le constatons chaque jour en accompagnant les projets de nos clients.

Le succès de l'approche «reporting unifié» réside dans le fait qu'elle apporte des avantages à court et à long terme. Et elle peut être mise en pratique de manière progressive.

Pour n'en citer qu'un, le cas de notre client AGiR LA MONDIALE, avec qui nous travaillons depuis 2004, est exemplaire. Dans un contexte où les services décisionnaires étaient distincts au sein de la société, le groupe avait initialement choisi la plateforme de reporting INVOKE FAS pour la production des plaquettes publiables d'une part et pour la consolidation d'autre part. Les services, les utilisateurs, les dates de publication et les destinataires étant différents les deux projets avaient été gérés séparément.

Aujourd'hui, ils ont entrepris un rapprochement des données sociales et consolidées. Dans ce cadre, en plus de la centralisation du reporting comptable et de la consolidation, ils ont élargi le spectre de leur système de reporting unifié afin de couvrir les besoins internes (contrôle de gestion, contrôle interne), de même que la production des états réglementaires (Solvabilité II, Déclarations Fiscales). Ils sont résolus à centraliser à l'avenir tous les reporting qu'ils seraient susceptibles d'avoir à produire au sein de ce même système.

Au-delà des avantages développés plus haut, le groupe apprécie également le confort d'avoir un seul éditeur de logiciel de confiance pour l'accompagner dans la gestion globale de leur communication financière.



Changez d'échelle !

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

invoke FAS

PLATEFORME WEB DE REPORTING POUR TOUTS LES BESOINS DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

Reporting financier • Consolidation • Élaboration budgétaire • Tableaux de bord

invoke FINANCIAL REPORTING Get ahead

Plus d'information au 01 42 68 85 60 ou sur www.invoke.fr

Dossier spécial dématisation

Dématérialisons...

La dématérialisation est avant tout une technique qui consiste à utiliser et exploiter des moyens électroniques pour effectuer des opérations habituelles sans le moindre support papier.

Elle facilite les échanges tout en procurant des gains de temps et de productivité. De plus, pour être efficace, elle ne doit pas modifier le contenu des informations qui, par nature, doivent rester indépendantes du type de support, des outils utilisés pour communiquer et, tout comme des moyens utilisés pour assurer les échanges car la confiance est un élément indissociable de la dématérialisation. Mais dans le monde virtuel comme dans le monde réel, la confiance ne se décrète pas, elle s'acquiert.

La confiance est liée à des notions comme la proximité, la réputation, la fréquentation, l'expérience, la connaissance, nos différents sens, voire l'amitié. On peut également bâtir la confiance par recommandation, par parrainage, par l'intermédiaire d'un tiers de confiance ou, parfois même, par un rapport de force. Mais, en tout état de cause, on ne peut véritablement construire un environnement de confiance qu'en passant par des étapes successives. C'est ainsi, qu'avec

le temps, on finit par faire confiance à un environnement, une méthode, une technique, des hommes, ...

D'ailleurs, pour établir une relation de confiance entre acteurs qui ne se connaissent pas, le recours à des tiers a toujours été la solution privilégiée. C'est ainsi qu'au Moyen-âge, les banquiers Lombards se portaient garants des billets à ordre qu'ils émettaient et qui étaient négociables dans toute l'Europe. L'intermédiation, grâce à des tiers, a ainsi permis les échanges de valeurs en tout point de l'Europe, même durant les nombreuses périodes troublées. Aujourd'hui, comme hier, les trois éléments qui caractérisent un véritable tiers de confiance sont sa neutralité, sa pérennité et enfin sa légitimité. C'est ainsi que le principe séculaire du tiers de confiance s'applique désormais au monde internet permettant ainsi le déploiement de solutions dématérialisées à l'usage des entreprises, des personnes publiques comme des particuliers.

La dématérialisation représente un formidable potentiel d'amélioration, de simplification et de rationalisation des procédures d'échanges tant pour le secteur privé que pour le secteur public. Les usages qui peuvent en être

faits sont immenses et il serait dommageable, pour notre avenir et pour notre compétitivité, de s'en priver. De ce fait, l'existence de tiers de confiance référents est au cœur du développement des échanges dématérialisés. C'est l'une des conditions nécessaires au développement de relations solides et fiables entre tous les acteurs. Elle est le fondement d'une économie de marché moderne et la base des échanges commerciaux et administratifs de demain.

L'arrivée de la dématérialisation dans la vie quotidienne de l'homme a permis à l'humanité de franchir de nouvelles barrières géographiques, physiques et temporelles, le 'savoir trouver' et le 'savoir comprendre' se substituant de plus en plus au simple 'savoir' du fait des possibilités d'accès à une quantité de plus en plus importante de données et d'informations. C'est ainsi que la dématérialisation modifie considérablement et fondamentalement le quotidien professionnel et personnel et d'un très grand nombre d'hommes sur cette planète.

Gilles de Chezelles
gilles@dechezelles.fr



**Assez de saisir vos factures à la main ?
De courir après les factures en validation ?**



Dématérialisez et automatisez vos documents Achats et Fournisseurs !

Améliorez la santé financière de votre entreprise en réduisant le papier

Quels processus peuvent être rationalisés rapidement afin de réduire les coûts et accroître l'efficacité ? François Lacas, Responsable Marketing de ITESOFT, expose les avantages liés à la suppression du papier.

POUR EN SAVOIR PLUS cliquez ci-dessous

Voir une démo

Écouter un retour d'expérience

Télécharger nos brochures

Nous contacter



ou par téléphone
Pauline DUCAT
Tél : 01 55 91 98 98

La solution ITESOFT c'est

[Ils ont choisi ITESOFT]

Air France, Alinea, Boiron, Brinks, Capgemini, Credit Agricole, Co-fely GDF Suez, EDF, Euromaster, GMF, Go Sport, JCDecaux, Kiabi, La Redoute, Rio Tinto Alcan, Schneider Automation, Sodexo, Systeme U, Vinci Construction Grands Projets,...

- **97,98%** de taux d'automatisation (source Pentadoc Radar 2010)
- la solution **mondialement reconnue**
- la **garantie d'intégration** avec votre ERP
- un **Workflow** et une **GED** intégrés
- un **accompagnement projet** inégalé



Dans le contexte actuel, bon nombre d'entreprises souffrent durement à de multiples égards. Les chiffres des ventes sont en repli et les niveaux de coûts élevés, la croissance des profits marque le pas ou se transforme en pertes, la marge d'autofinancement est faible et le crédit difficile à obtenir. La question est : que peuvent rapidement faire ces entreprises pour enrayer l'impact du climat économique ? Quels changements peuvent être apportés d'un point de vue structurel et opérationnel afin de réduire les coûts et de générer des économies durables et cela sans abandonner ou même remplacer les systèmes existants ?

Inévitablement, les services informatiques des entreprises sont confrontés à une intense pression afin de mettre en oeuvre et favoriser l'évolution de l'infrastructure et des processus, à budget et ressources constants ou réduits. Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que les projets de dématérialisation des documents et automatisation des processus bénéficiant d'investissements à court terme soient ceux capables de dégager rapidement des économies réelles et substantielles

Des processus à forte consommation de papier

Où se concentrent les processus les plus coûteux et «gourmands» en res-

sources ? Généralement dans les services à forte intensité de main d'oeuvre, au sein desquels un personnel qualifié doit consacrer beaucoup de temps à des tâches à faible valeur ajoutée. L'un de ces processus est le cycle d'achat et de paiement, généralement très consommateur en ressources humaines, des milliers de factures papier étant traitées manuellement chaque mois par les équipes comptables.

Les points critiques des processus de comptabilité fournisseurs

Une étude menée par Paystream Advisors(1), fait ressortir les principales difficultés rencontrées par les services de comptabilité fournisseurs. Les répondants devaient évaluer les faiblesses de leurs processus sur une échelle de 1 à 5 (5 représentant le maximum). Les résultats de l'étude sont

Améliorez la santé financière de votre entreprise en réduisant le papier

une moyenne pondérée de toutes les réponses.

Le service de comptabilité fournisseurs est traditionnellement soumis à des contraintes qui empêchent l'optimisation de ses processus. Le coût de traitement moyen par facture s'élève à environ soit 17,35 euros. Il s'agit là, à l'évidence, d'un poste représentant un potentiel de réduction de coût significatif. Par ailleurs, un employé affecté à plein temps à la comptabilité fournisseurs peut traiter manuellement quelques 15 000 factures par an. Or les entreprises de pointe ayant déployé une solution d'automatisation complète, parviennent à traiter jusqu'à 80 000 factures par personne et par an – un gain d'efficacité gigantesque. En moyenne, le cycle de traitement manuel d'une facture par un opérateur de la comptabilité fournisseurs dure 12 jours (Byline Research). Dans certaines entreprises situées en dessous de cette moyenne, ce délai peut atteindre 20 jours(2). Ce processus fastidieux s'accompagne d'un coût de traitement élevé et d'une incapacité à profiter des opportunités de remises sur paiements anticipés

Pourquoi adopter l'automatisation ?

De nombreuses entreprises envisagent d'adopter l'automatisation du cycle d'achat et de paiement afin de résoudre les problèmes associés au traitement manuel des factures. Les solutions de gestion automatique des factures permettent la numérisation, la vérification, la validation, le rapprochement, l'enregistrement et la transmission des factures pour règlement au système financier «back-end», avec une intervention humaine minimale. Seul un nombre restreint de factures, notamment les factures sans bons de commande, nécessitent une vérification manuelle. Mieux

encore : les projets de dématérialisation peuvent être déployés dans un délai court, généralement autour de trois mois, permettant ainsi une valorisation rapide. Le délai moyen d'amortissement d'une solution d'automatisation du processus d'achat et de paiement est de l'ordre de 18 mois et dans tous les cas le ROI est inférieur à 24 mois

Une étude réalisée par l'Aberdeen Group(3)(3) a évalué un certain nombre de services de comptabilité fournisseurs, et distingué comme «hautement performants» ceux qui se sont appuyés avec succès sur l'automatisation pour optimiser leur efficacité. Ces services «à la pointe» favorisent ainsi l'optimisation globale de leurs organisations, en redéfinissant leur périmètre d'intervention et leurs objectifs et en s'intégrant ainsi au mieux avec les processus des autres départements.

La réussite de ces services montre que l'automatisation constitue le principal facteur d'optimisation de la performance et d'amélioration de la visibilité opérationnelle à l'échelle de toute l'entreprise.

Les entreprises classées ainsi «hautement performantes» surpassent leurs concurrents sur de nombreux points. Elles affichent :

- 91 % de réduction des coûts de traitement des factures
- 46 % de raccourcissement du cycle de traitement des factures
- 12 % de baisse du nombre de retards de paiement
- 30 % de diminution du temps de gestion des requêtes fournisseur

Le climat économique actuel a renforcé les contraintes s'exerçant sur les directeurs financiers et leurs collaborateurs.

On exige d'eux qu'ils participent à l'ac-

croissement de la visibilité décisionnelle, tout en améliorant la rentabilité des processus d'analyse de la performance, de reporting financier et de gestion des transactions. Ainsi, dans un contexte où la fonction Finance évolue de la production d'informations opérationnelles vers la mise à disposition de données stratégiques, la rationalisation des processus transactionnels apparaît comme de plus en plus déterminante.

D'après une étude récente menée par PricewaterhouseCoopers(4), de nombreux responsables financiers d'entreprises souhaitent que leurs collaborateurs assument un rôle de «partenaires business» à part entière. Pour atteindre cet objectif, les opérateurs du service financier doivent réduire le temps d'activité dédié aux tâches manuelles pour se concentrer davantage sur «l'aide à la décision». Dans ce contexte, la simplification et la rationalisation des processus sont des éléments critiques permettant de plus ou moins favoriser la réorientation du service financier vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'exactitude de l'information financière est vitale pour toute entreprise. Et lorsque le traitement d'une facture prend plus de trois semaines, c'est un défi pour n'importe quelle direction financière que de fournir des informations à jour sur le business ou une aide à la décision.

(1) (2) *Electronic Invoice Management, Your Passport to Paperfree Accounts Payable* [La gestion électronique des factures, votre sésame pour une comptabilité fournisseurs libérée du support papier], Paystream Advisors, Q109

(3) *The E-Payables Benchmark Report, Advancing Accounts Payable Automation* [Rapport comparatif des solutions de gestion comptable dématérialisée, Vers l'automatisation de la comptabilité fournisseurs], Aberdeen Group, mars 2007

(4) *Management Information and Performance* [Information des dirigeants et performance], rapport élaboré pour PricewaterhouseCoopers par CFO Europe Research Services, juin 2007

Depuis le 1er janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates ont fusionné pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon.

Cabinet de conseil en stratégie, organisation et management, Kurt Salmon compte 1 600 consultants, regroupés au sein de practices sectorielles ou fonctionnelles, œuvrant dans 15 pays. Ce nouvel acteur, membre du top 10 mondial du conseil indépendant, se dote ainsi des moyens d'accélérer son développement, et d'apporter aux clients d'Ineum Consulting et de Kurt Salmon Associates la dynamique du premier et les 75 ans d'histoire du second. L'excellence, la spécialisation et l'intégration mondiale de ses expertises seront en effet autant d'atouts pour les clients et les collaborateurs de la nouvelle structure. Membre de Management Consulting Group, cotée à la Bourse de Londres, Kurt Salmon opère depuis le 1er janvier dans les pays suivants : Algérie, Allemagne, Australie, Belgique, Chine, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Maroc, Royaume-Uni, Suisse, Tunisie.

www.kurtsalmon.com



Les collaborateurs novaxel
l'utilisent depuis plus de 15 ans...



Comme plus de 200 000 hommes et femmes
à travers le monde !

Novaxel privé,
Pour classer vos documents personnels
Offert !
Pour classer vos documents professionnels
Contactez-nous !

www.novaxel-store.com
04.78.30.62.41 - commercial@novaxel.tm.fr

TRIBUNE NOVAXEL

Pour Finances opérationnelles

De l'importance de la GED dans les métiers de la finance

C'est connu : la multiplication des outils de contrôle dans les salles de marchés et les agences de courtiers assure une sécurisation renforcée et peut limiter grandement les tentatives de fraude ou les délits d'initiés. Sauf que, parfois, même dans le système le mieux verrouillé, l'erreur, la faute ou le manque de discernement découlent non d'une volonté de nuisance ou d'enrichissement personnel, mais de manière beaucoup plus pratique de la mauvaise gestion des différents ordres, documents, dossiers et autres discussions échangés entre, agents, courtiers ou clients. Non seulement la rigueur peut faire ponctuellement défaut, mais dans la hiérarchisation de l'information, tel ou tel intervenant peut avoir une vision incomplète d'un échange, d'une action, parce qu'il manque une pièce à un dossier, mal rangée ou pas rangée du tout. Comment résoudre ces problèmes de méthode dans un domaine d'activités aussi sensible ?

Les infrastructures des systèmes de gestion électronique de documents (GED) sont suffisamment souples de nos jours pour répondre aux exigen-

ces et aux impératifs propres à chaque métier. Bien sûr, cela ne se limite pas à mettre les bons fichiers dans les bons dossiers dans une arborescence qui aurait tendance rapidement à l'entropie, mais au contraire à renforcer encore et toujours les règles à la fois d'usage et de fonctionnement. Quelques exemples d'applications concrètes : mise en conformité régulière à chaque nouvelle directive des commissions autorisées, coordination et accessibilité des données les plus transparentes possibles pour faciliter le travail des équipes de contrôle internes ou externes, sauvegarde d'informations clés et d'éléments de preuve ayant valeur légale pour résolution de possible litige, renforcement des outils d'audit pour améliorer la gestion qualité et la relation clientèle... La GED constitue, pour utiliser une image médicale, le réseau sanguin indispensable au fonctionnement optimal des organes essentiels d'une société.

Prenons l'exemple des emails qui sont devenus en quelques années le mode de communication le plus utilisé dans le secteur financier, et plus précisément, pointons la question des pièces jointes. C'est peu de dire que l'on ne saurait se satisfaire de la date d'enregistrement de la pièce sur un serveur ou dans une base de données pour la retrouver ensuite par des critères de recherche croisés. Les pièces jointes doivent être repérables non seulement à partir de leurs métadonnées mais aussi grâce à leur position dans une discussion par emails interposés. Quand plusieurs personnes dans une société sont en copie

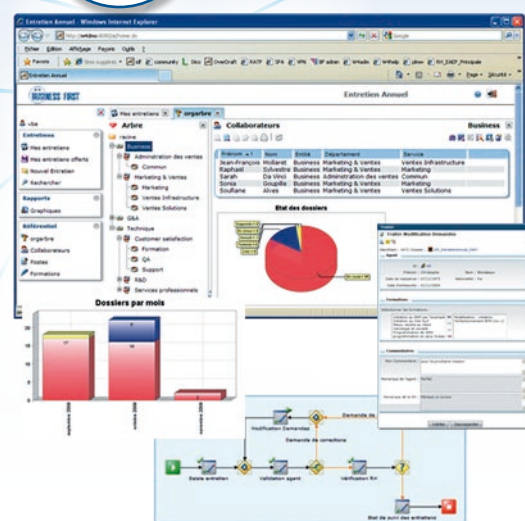
d'un email, il est très courant que des commentaires et réponses ne soient pas automatiquement adressés à tous et de fait que des informations soient manquées, perdues et au final que tout le monde n'ait pas la même vision de l'échange. Quand une grande entreprise décide, dans une action de management particulièrement inappropriée, de décréter une journée dans le mois « sans email », elle ne fait qu'avouer son impuissance à gérer convenablement la masse des communications électroniques et repousser par une fuite en avant la résolution véritable de son problème.

Corrompre les interactions a toujours pour résultat de ralentir, de désordonner et par conséquent de rendre moins compétitive une société. Dans le secteur de la finance, où la valeur temps est au cœur des actions, où se déroule une continuelle course contre la montre, ne pas adopter des règles élémentaires de gestion de documents soutenues par une infrastructure intelligemment composée et suffisamment flexible peut s'avérer une faute qui peuvent aboutir, ne nous leurrons pas, à d'autres affaires Kerviel en puissance. Diriger, c'est prévoir, oui, et prévoir signifie coordonner au mieux et les hommes et les connexions qui les relient au sein de leur société.

Martine Joulia-Cubizolles,
directrice de NOVAXEL

Composez (enfin) des applications à votre image !

BUSINESS FIRST



Expert
Société de services
Editeur de logiciels
Ange Gardien

Vous savez...

Chef d'entreprise
Directeur général
Chef de service
Pilote

Vous voulez le meilleur pour votre entreprise tout de suite...

DSI
Chef de projet
Développeur
Équilibriste

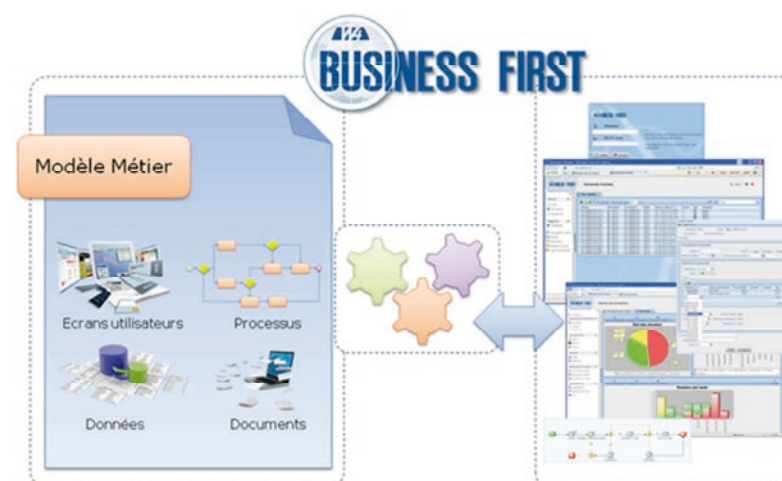
Vous faites des miracles pour hier avec les moyens du bord...

Téléchargez dès à présent une version d'évaluation

Rendez-vous sur www.w4.eu

BUSINESS FIRST

des applications métier sur mesure et évolutives



Finance, RH, achats, domaines fonctionnels transverses ou cœur de métier... Qu'il s'agisse de consolider les données opérationnelles, de fluidifier les traitements entre différents utilisateurs, de collecter les indicateurs de suivi ou de fiabiliser les échanges d'information, les besoins de l'entreprise ne sont pas tous couverts par les systèmes en place. Pour pallier à ces manques, des applications conçues sur mesure font souvent la différence. Mais ces applications doivent aussi être produites rapidement et capables d'évoluer fonctionnellement et technologiquement, sans pour autant dégrader l'expérience utilisateur.

C'est pour relever ce défi que W4 propose son composiciel™ BUSINESS

FIRST. Avec cet environnement, destiné à concevoir et faire vivre des applications métier, les compétences fonctionnelles détenues par les experts métier sont simplement traduites en outils informatiques adaptés, capables de s'ajuster au fil de leur vie. L'entreprise se dote ainsi d'applications ciblées, d'une souplesse sans précédent, et mises à profit sans délai pour combler les manques opérationnels.

BUSINESS FIRST fournit, au travers d'ateliers graphiques conviviaux, les outils nécessaires à la description de modèles métier où données, documents, processus d'entreprise et écrans utilisateurs interviennent naturellement. Le couplage entre ces éléments est affaire de configuration. Leur orches-

tration et les aspects technologiques sous-jacents sont pris en charge par

la plateforme. Ainsi, les écrans sont produits dynamiquement pour répondre aux interactions coopératives des utilisateurs finaux. Quand cela s'avère nécessaire, des développements spécifiques complémentaires et ponctuels sont utilisés, par exemple pour garantir des règles métier spécifiques ou pour modifier les comportements obtenus par défaut.

BUSINESS FIRST innove en offrant simultanément toute les dimensions de l'expérience de W4 en matière de Business Process Management (BPM) et de Model Driven Engineering (MDE). La plateforme accélère de manière spectaculaire la production d'applications transactionnelles, collaboratives et dynamiques. Elle permet d'accroître significativement la compétitivité des entreprises en offrant aux utilisateurs les applications dont ils ont besoin, profitant pleinement des informations existantes

Pour plus d'informations : www.w4.eu

DESKOM

est l'offre de facturation électronique de Cegedim, qui repose sur la plateforme multi-services GIS (Global Information Services).

Les missions de DESKOM sont de DEMATERIALIZER et AUTOMATISER le traitement de TOUTES vos factures. Nous proposons d'abord de déployer la dématérialisation fiscale de vos factures en Europe et dans le monde.

En complément, de façon à vous permettre de ne traiter que des factures électroniques dès le premier jour, nous proposons aussi de prendre en

charge toutes vos factures papier en les dématérialisant pour les factures fournisseurs (chaîne de scanlad) ou les re-matérialisant (chaîne éditique) pour les factures client. Nous intégrons tout type de contrôle métier sur vos factures ainsi que des espaces de complétude ou d'enrichissement automatique ou manuel des factures pour fluidifier et faciliter leur intégration comptable et leur traitement opérationnel.

Enfin, l'ensemble de vos factures (archivées électroniquement pendant la durée légale requise) sont accessibles au travers d'un portail collaboratif entre vos utilisateurs et vos contreparties (clients / fournisseurs), que nous pouvons personnaliser en fonction de vos besoins.

L'Administration française passe à la dématérialisation fiscale des factures

En forte croissance dans les entreprises européennes depuis 2005, la dématérialisation des factures est désormais à l'ordre du jour dans l'administration française. Dans son livre blanc, b-process dresse un état des lieux à la veille de l'échéance du 1er janvier 2012, date à laquelle, conformément à l'article 25 de la LME, l'Etat sera dans l'obligation d'accepter et de traiter les factures électroniques émises par ses fournisseurs.

Dans son livre blanc, Dématérialisation des factures : Etat de l'art et enjeux pour le secteur public en France et en Europe, b-process présente la situation française au regard des autres pays européens ; des expériences diverses qui recèlent de nombreux enseignements pour le projet français.

La dématérialisation fiscale permet de remplacer les factures au format papier par des fichiers électroniques dans un cadre défini par le Code Général des Impôts. Elle présente de nombreux bénéfices à la fois pour le fournisseur et son client.

Certains pays l'ont déjà généralisée dans les administrations publiques : le Danemark, par exemple, impose depuis le 1er février 2005 aux fournisseurs d'adresser leurs factures aux administrations par voie électronique. Ainsi,

sur un volume de plus de 12 millions de factures reçues, les collectivités publiques danoises réalisent des économies de l'ordre de 100 millions d'euros par an.

Les enjeux pour l'administration française sont considérables : la volumétrie traitée par les administrations centrales représenterait près de 3 millions de factures annuelles tandis que les 117 000 collectivités locales et établissements publics transmettent à leurs trésoreries au moins 60 millions de feuilles pour les seules factures papier dans le cadre des traitements comptables et financiers.

Deux projets phares, Chorus pour l'Etat et Hélios pour le secteur public local devront permettre le traitement des factures électroniques sans remettre en cause les chaînes de contrôles existantes, en particulier la séparation des ordonnateurs et des comptables. Complètement déployés fin 2010, Chorus remplace presque la totalité des applications comptables et financières traditionnelles de l'Etat et Hélios est implémenté au sein des trésoreries publiques.

Le socle technique n'est pourtant qu'un pré-requis. Il reste à faire adhérer les acteurs.

En France, l'échéance du 1er janvier 2012 ne concerne que l'Etat qui doit être en mesure de recevoir des factures électroniquement. Les collectivités locales, s'administrant librement, sont maîtresses de leur planning.

Ce n'est enfin qu'une faculté pour les fournisseurs qui restent libres de conti-

nuer à facturer au format papier.

Or, l'expérience européenne démontre que les déploiements les plus rapides ont privilégié une approche coercitive pour les fournisseurs. En l'absence de celle-ci, c'est la qualité des dispositifs d'accompagnement qui conditionnent l'adhésion des fournisseurs et donc la réussite du projet.

Ainsi, en Finlande, le gouvernement propose des solutions spécifiquement adaptées à la taille et volumétrie des fournisseurs de manière à les faire adhérer. De même en Suède, l'autorité chargée de la Gestion financière (ESV) a mené des actions de communication (information, formation, séminaires sectoriels...) auprès des entreprises privées, en se concentrant dans un premier temps sur les 500 plus grands fournisseurs, représentant 60% de la volumétrie reçue. Cette dernière campagne porte ses fruits, puisqu'en 2010, certaines administrations reçoivent 60% de leurs factures sous forme dématérialisée.

La réussite des premiers projets lancés par l'Etat et quelques grandes collectivités locales devraient cependant suffire à entraîner le secteur dans son ensemble. La Suède, où l'adhésion des collectivités locales est facultative comme en France, est ainsi parvenue en 4 ans à convertir 75% des municipalités et 50% des autorités locales et régionales à la facture électronique.



Avec Deskom, dématérialisez et automatisez le traitement de toutes vos factures en Europe et dans le monde



Deskcom est l'offre de facturation électronique de Cegedim, intégrée à la plateforme multi-services GIS (Global Information Services).

Pour en savoir plus, contactez nous
N°Azur 0 810 33 75 66
contact@deskcom.com



Invoice2CASH®
Une solution de reverse factoring collaborative

- > Optimisez le traitement administratif de vos factures et de vos paiements
- > Offrez plus à vos fournisseurs
- > Générez des revenus complémentaires
- > Travaillez avec les tiers financiers de votre choix

www.b-process.com



Dataroom électronique

Dans le cadre d'une opération financière ou immobilière :

- cession d'entreprise
- fusion, acquisition, levée de fonds,
- introduction en Bourse,
- LBO (Leverage Buy-Out)*, l'ensemble des informations nécessaires à la transaction est répertorié et mis à disposition des acquéreurs potentiels.

Auparavant stockés dans une pièce physique, les éléments financiers, juridiques, économiques, fiscaux et réglementaires sont désormais accessibles virtuellement. Un seul objectif : optimiser le processus de transaction en amenant l'information au bon moment et de manière plus intuitive.

L'introduction de la Dataroom électronique accompagne le mouvement en faveur du « tout numérique ». Equivalent virtuel de la pièce où sont stockées physiquement les informations, la Dataroom électronique constitue un référentiel documentaire partagé et sécurisé. Plateforme d'échanges, cette solution est une véritable révolution dans le monde immobilier et financier.

CD-DOC, acteur historique sur le marché de la dématérialisation a été l'un des tout premiers acteurs du numérique à se positionner sur une offre complète. En totale adéquation avec son cœur de métier, la conception de Dataroom électronique s'intègre parfaitement au

savoir-faire de l'entreprise.

Une équipe spécialisée dans le traitement documentaire lié à la conception de Dataroom structure et identifie tout type de document. Numérisés, structurés, identifiés et indexés selon le plan de classement prédéfini ou suggéré par nos soins, tous les documents nécessaires à la réalisation d'opérations immobilières ou financières sont mis à disposition des candidats.

Au vu du caractère confidentiel de certaines informations protégées par le secret industriel (brevet) ou commercial (client), et en conformité avec les recommandations éditées par la Commission des opérations en bourse, CD-DOC s'engage à maintenir la confidentialité des données transmises.

De l'enlèvement des documents sur site à la mise à disposition de l'information, CD-DOC accompagne ses clients tout au long du processus. Véritables experts, les collaborateurs de la société interviennent sur les dimensions techniques, logistiques et humaines.

CD-DOC met en place un site Web distribuant l'information aux différents acteurs concernés par la transaction. Des comptes utilisateurs sont créés et des droits d'accès prodigués pour préserver la confidentialité des dossiers. Un forum de discussion permet aux utilisateurs d'intervenir et de poser des questions sur les détails de la transaction ou le contenu des documents.

La multiplication des formats



associée aux nouvelles technologies nous permet aujourd'hui de parler de « la portabilité de la Dataroom ».

Référencés selon un plan de classement structuré, tous les documents sont consultables plus facilement. Il n'est plus nécessaire de se déplacer pour accéder à l'information. Les données sont disponibles et consultables sur les nouvelles technologies (PC, tablettes numériques type iPad) et ce quelque soit l'endroit du globe.

La Dataroom électronique est également accessible depuis l'iPad via une application intuitive développée par CD-DOC. D'un simple geste, faites défiler vos actifs et déroulez la liste des documents correspondants. L'information organisée et accessible permet d'orienter l'acquéreur et de gagner du temps dans la consultation des différents éléments.

Présentée au SIMI 2010, le salon de l'immobilier d'entreprise, la DataRoom électronique accessible sur l'iPad en a séduit plus d'un!

*LBO = Financement d'acquisition par emprunt



Réalisons ensemble vos projets de Gestion Electronique de Documents

Conduite du Changement Numérique

*Audit et Conseil (MOA,MOE)
Intégration de solutions GED
Prestations de numérisation
Reprise et Identification de documents
Solutions d'hébergement
Portail Dataroom*

Solutions disponibles sur l'ipad®



www.cddoc.fr

Le spécialiste suédois de la dématérialisation de factures s'implante en France



Vous venez de prendre la Direction Générale de la filiale française de Medius. Pouvez-vous présenter l'entreprise et le marché sur lequel vous êtes positionnés ?

Per Hållerstam : Medius est un éditeur suédois, créé en 2001. Nous sommes spécialistes de la dématérialisation de factures fournisseurs et de l'automatisation de processus. Notre solution MediusFlow est aujourd'hui leader en Suède sur le segment du traitement électronique des factures. Notre produit a fait la différence grâce à sa capacité de rapprochement - au niveau de la ligne article -, à la puissance et la souplesse de son moteur de workflow et à

la convivialité de son interface utilisateur. Portée par ce marché, notre société connaît depuis sa création une croissance forte. Nous avons d'ailleurs été reconnus en 2010, par un grand magazine économique national, comme PME à forte croissance et fort potentiel [l'équivalent des Gazelles en France]. Après nous être développés dans les pays scandinaves, pionniers en matière de dématérialisation de factures, nous avons poursuivi notre politique d'expansion internationale avec l'ouverture de filiales aux Etats-Unis et en

Australie, d'un centre de R&D en Pologne et de deux filiales en Angleterre et aux Pays Bas. Et fin 2010, la francisation de notre solution étant achevée, nous avons pu ouvrir la filiale française.

Pourquoi avoir choisi la France ?

Per Hållerstam : L'adoption de la dématérialisation de facture connaît un fort accroissement en Europe et notamment en France. Les directions financières sont évidemment mues par le besoin de réduire leurs coûts, mais aussi par celui de respecter les délais réglementaires de paiement. Avec un délai moyen de paiement de 67 jours, la France accusait en 2009 un retard de près de 10 jours sur la moyenne

européenne. D'où la mise en place de la LME, dont l'un des objectifs était de combler ce retard. Les derniers chiffres traduisent d'ailleurs une évolution positive puisque les résultats, communiqués début janvier 2011 par l'Observatoire des délais de paiement, montrent une réduction de cette moyenne. Elle serait passée à 56 jours d'achats pour le crédit fournisseur. Les résultats sont donc encourageants mais restent à améliorer. D'autant qu'à compter du 1er janvier 2012, le plafond légal de 45 jours fin de mois (ou 60 jours net) devra être appliqué partout, mettant fin à tous les accords dérogatoires de secteurs. Le besoin de s'équiper d'une solution qui maximise l'automatisation du traitement du processus facture est sans conteste encore très important.

Quelle stratégie de distribution allez-vous mettre en place ?

Per Hållerstam : Notre présence en France va nous permettre de mieux accompagner nos grands clients internationaux qui disposent d'une filiale en France. C'est le cas par exemple de la société Dometic. Mais notre priorité va être de nous développer selon un modèle de vente indirecte. Notre plateforme leur offre de nombreux atouts et notamment celui de s'intégrer aux plus grands ERP et systèmes comptables du marché. Nous allons chercher à travailler avec un réseau de partenaires, cabinets de conseil ou intégrateurs, capables d'adresser aussi bien les grands comptes que les PME et qui disposent d'une forte expertise sur des solutions comme les nôtres.

La Process Intelligence, composante essentielle d'un management d'entreprise moderne

Les entreprises qui s'évertuent à optimiser leur performance et à dynamiser leurs résultats n'ont d'autre choix que d'améliorer en permanence leurs processus phares via la Process Intelligence, ou PI, qui leur confère une réelle maîtrise des niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Les écarts par rapport aux indicateurs clés étant identifiés en contexte par workflow, il est possible de prendre des mesures correctives immédiates.

Les entreprises recourent généralement à des indicateurs financiers pour mesurer leur performance (chiffre d'affaires, bénéfice, cash-flow, etc.), reflet des processus métier mis en œuvre. Or, la collecte d'indicateurs clés de performance (KPI) orientés données n'est guère « parlante » si elle n'est pas reliée aux processus, dès l'instant où les chiffres s'inscrivent en deçà des objectifs. Une gestion très complète de la performance exige une analyse et une évaluation en temps réel des processus métier, dont les résultats constituent un indicateur majeur de performance et de création de valeur. L'analyse des indicateurs KPI opérationnels dans le contexte des processus métier effectivement impactés permet d'identifier l'erreur à l'origine de l'écart et de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Cette sensibilisation analytique au comportement des processus métier, couplée à l'aptitude à mesurer et optimiser leur efficacité, est l'essence même de la Process Intelligence, qui mêle gestion des processus métier (Business Process Management ou BPM), informatique décisionnelle (Business Intelligence ou BI) et supervision des activités métier (Business Activity Monitoring ou BAM) pour améliorer les résultats. Le

BPM se distingue par la transparence de ses processus, les techniques décisionnelles — OLAP (Online Analytical Processing) par exemple — génèrent et analysent les indicateurs KPI, et le BAM permet la surveillance et la gestion en temps réel de processus concrets. Il est important que ces composantes fassent partie intégrante de l'exécution des processus et ce faisant, optimisent l'exécution des workflows et l'utilisation des ressources tout en étayant les prises de décision.

La Process Intelligence doit servir d'appui à l'ensemble des participants. Ceux-ci ont besoin de modules outils qui se prêtent quotidiennement au management d'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Intelligence des processus stratégiques

Essentiellement préoccupés par le contrôle et la prise de décisions stratégiques, les cadres dirigeants ont besoin d'une vue d'ensemble fiable sur la performance actuelle de l'entreprise. Ils bénéficient d'informations agrégées intuitives sur cette dernière, notamment via des tableaux de bord qui, en amalgamant les indicateurs KPI de processus phares, offrent une vue concise et interactive sur le fonctionnement des flux internes. Sont également utiles les feux tricolores interactifs, graphiques de tendances et écarts à partir des indicateurs KPI prévus (délai, coût, qualité, quantité, risque). Avec la technologie des applications composites, les utilisateurs peuvent, en un clin d'œil, lier en temps réel des sources de données internes et externes à des fins collaboratives. Pour accéder à des exemples d'applications composites exploitables au quotidien par l'entreprise, consultez le site www.mashzone.com.

Intelligence des processus tactiques

De par leur orientation tactique, les res-

pensables de processus voient la Process Intelligence sous un autre angle. Leur mission consiste à garantir l'efficacité et la qualité des processus — mission qui ne peut être réalisée qu'en assurant une surveillance continue des processus et en les évaluant en termes de quantité, de durée, de coût, de qualité et de risque. Les responsables des processus doivent connaître leurs processus de façon très approfondie et ont besoin, pour ce faire, d'un aperçu très complet de la performance de leurs workflows métier — tant sur le plan quantitatif, en fonction d'indicateurs de processus objectifs, que sur le plan qualitatif, à partir de la représentation graphique de la structure des événements. Pour déceler les lacunes (délais de traitement trop longs, coûts élevés, etc.) et le potentiel d'amélioration, il convient, sur le plan tactique, d'afficher et d'analyser la structure du processus « en l'état » afin de déterminer l'ordre des activités effectuées, les acteurs impliqués et les éventuels points faibles. À partir de processus donnés, la fonction de découverte de processus génère une représentation graphique de flux métier concrets sous forme de modèle graphique distinct pour chaque instance de processus. Le résultat, extrêmement détaillé, se prête à l'évaluation et à l'analyse. Les processus métier sont généralement pris en charge par des systèmes applicatifs disparates (ERP, CRM, moteurs de workflow, systèmes propriétaires, etc.). En combinant les données extraites de ces systèmes et se rapportant aux processus, il est possible de reconstruire chaque transaction, du début à la fin. En présence d'un volume de processus très élevé (plus de 10 000 transactions/instances de processus par jour), l'analyse distincte de chaque transaction n'est pas viable. Il convient de regrouper ces transactions au moyen des critères de filtrage de votre choix (totalité des commandes standard reçues la semaine

dernière des clients situés en région A, etc.) afin de générer des indicateurs KPI (moyens) pour le jeu sélectionné. Autres méthodes d'analyse des processus possibles : l'analyse de variance, qui consiste à comparer les paramètres mesurés aux valeurs prévues, et l'analyse des causes premières, qui recherche les modèles et transactions présentant un potentiel d'optimisation élevé.

Les responsables de processus recourent fréquemment à ces outils pour procéder à une analyse comparative de processus (benchmarking), et mettre ainsi en parallèle certains chiffres clés (temps de cycle et coûts des processus en région A à rapprocher de ceux en région B) ou évaluer la complexité des processus et la structure à l'origine des indicateurs KPI (comparaison des processus en région A et en région B).

Cette comparaison logicielle concourt à l'adoption de meilleures pratiques et de mesures d'optimisation spécifiques.

Intelligence des processus opérationnels

Au niveau opérationnel, les transactions financières, la logistique et la gestion de la relation client comptent parmi les domaines qui exigent des temps de réponse extrêmement courts. Quantité d'informations sont déjà obsolètes au bout d'une journée et nombre d'entreprises déploient des modèles en quasi-temps réel pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. Des demandes de prêt sont ainsi validées ou refusées en ligne en quelques minutes, tandis que les systèmes de réservations de vol et d'hébergement doivent présenter les données actualisées à la minute près sur les formules disponibles.

Le traitement des événements est une technologie qui fait directement le lien entre analyse en temps réel et processus opérationnels, et qui permet aux entreprises d'analyser les transactions en cours et de répondre sur-le-champ aux événements critiques. Un moteur de corrélation identifie les situations critiques à partir du flux continu d'événements ; la corrélation des données en entrée (y compris celles en provenance de différentes sources) autorise la génération de nouveaux événements et permet d'informer directement les utilisateurs d'éventuels problèmes via

un tableau de bord, par e-mail ou SMS, ou encore de déclencher des réponses automatisées. Au nombre des événements types figurent les transactions qui dépassent le temps de cycle/délai de réponse spécifié, enfreignent les contrats de niveau de service (SLA) ou dérogent aux règles.

Software AG fournit et intègre des composants pour les trois niveaux de la Process Intelligence : stratégique, tactique et opérationnel. ARIS MashZone dote les utilisateurs de tableaux de bord reposant sur la technologie des applications composites pour la visualisation de chiffres clés dans des diagrammes, graphiques et tendances. La découverte des processus et leur analyse par ARIS PPM (Process Performance Manager) sont étroitement intégrés aux données des systèmes informatiques. webMethods Optimize (BAM) assure l'évaluation en continu des processus en temps réel.

De plus amples informations sur la Process Intelligence sont publiées à cette adresse : <http://www.process-intelligence.com>

La Process Intelligence appliquée au secteur de l'assurance

En mesurant et en analysant continuellement l'efficacité de leurs processus phares, comme la gestion des déclarations et le traitement des sinistres, les assureurs se ménagent un avantage concurrentiel significatif. Celui-ci se matérialise de diverses manières : délais d'attente considérablement écourtés pour les nouveaux clients, plus grand nombre de décisions prises sur-le-champ et degré d'automatisation accru du fait de requêtes clients moins nombreuses, ce qui a pour effet de libérer des ressources.

« Il faut se recentrer sur les problèmes véritablement importants, comme le délai de traitement des demandes », précise un expert du secteur. La mesure des processus est le moyen le plus sûr pour y parvenir. S'il ne s'agit pas de procéder à une analyse sélective ou théorique des processus métier, la principale difficulté consiste à donner à la solution de Process Intelligence les moyens d'évaluer automatiquement les transactions réelles dans les systèmes

informatiques sous-jacents — depuis la demande d'assurance jusqu'à la signature de la police, à l'échelon de la compagnie toute entière. Elle crée ainsi une transparence tout au long de la chaîne de valeur et dévoile souvent un potentiel de gains d'efficacité. Les compagnies d'assurance prospères mesurent et évaluent automatiquement leurs processus métier : temps de cycle du devis à l'émission de la police ou coûts des transactions impliquant une intervention manuelle.

La Process Intelligence met également au jour les processus sous-jacents exécutés pour chaque indicateur KPI.

Ainsi, les responsables de processus identifient immédiatement les conditions engendrant des problèmes récurrents à des stades spécifiques du traitement. Des mesures correctives peuvent ainsi être implémentées rapidement à l'échelle de la compagnie. Les résultats sont éloquentes : grâce à une solution de Process Intelligence signée Software AG, une compagnie d'assurance allemande a augmenté de 28 % l'émission de polices, sans avoir à fournir d'autres précisions ou compléments d'information ; dans le même temps, les réclamations ont chuté de 60 %.

À propos de l'auteur :

Joerg Klueckmann est directeur du marketing produit des solutions Process Intelligence (PI) et Gestion de la conformité chez Software AG. Il a étudié la sociologie industrielle, l'administration des entreprises et la communication interculturelle à la Louisiana State University (LSU) à Baton-Rouge (États-Unis) et à la Friedrich Schiller Universität (FSU) à Jéna (Allemagne), dont il est sorti diplômé avec la mention « Très bien ». Avant de rejoindre Software AG, il était responsable du marketing produit chez Intershop Communications et IDS Scheer. Joerg Klueckmann est l'auteur de nombreux articles sur la gestion des processus métier, l'innovation en entreprise et l'intelligence des processus.

Pour en savoir plus sur la Process Intelligence

Demandez notre nouveau livre « La Process Intelligence pour les nuls » (en français) en vous connectant sur notre site :

<http://www.softwareag.com/fr/res/books/pi/default.asp>

The logo for Software AG, featuring a stylized 'S' icon followed by the word 'software' in a bold, lowercase sans-serif font, and 'AG' in a smaller, uppercase sans-serif font.

Dématérialisation, et si l'âge d'or était devant nous !

Par Christophe Rebecchi, Directeur Général de ReadSoft France



Qui ne connaît pas aujourd'hui les bénéfices de la dématérialisation des factures fournisseurs ? Réduction des coûts et délais de traitement, ROI inférieur à un an, traçabilité, conformité aux réglementations (SOX et LSF), meilleure gestion des encours... tels sont des avantages probants ayant fait le succès de la dématérialisation depuis une bonne dizaine d'années.

Nombre d'entreprises a déjà implémenté ou envisage de mettre en place une solution de dématérialisation de factures principalement via le scanning des factures papier entrantes. En effet, si l'EDI et la dématérialisation fiscale sont des moyens complémentaires concourant à optimiser le processus de traitement des factures fournisseurs, l'immense majorité des flux passe encore par le papier. Autre bénéfice de la mise en place d'une solution de dématérialisation par scanning : c'est un projet court. Mise en place en 3 mois et sans solliciter ses fournisseurs !

Malgré les bénéfices de l'automatisation du traitement des factures four-

nisseurs, on constate que la fonction financière est interdépendante avec la supply chain d'une part, et que la chaîne de traitement des factures fournisseurs est impactée par les autres étapes du processus Purchase to pay (demandes d'achat, bons de livraison, campagnes de paiement).

Interdépendance des fonctions financières et supply chain : une réalité !

La majorité des factures fournisseurs fait l'objet en amont d'une demande d'achat et d'une commande. Toute anomalie/dysfonctionnement dans ces 2 étapes a une réelle répercussion sur la chaîne aval. En effet, de la demande d'achat dépend la commande, puis la livraison/réception, la facture et enfin le règlement au fournisseur.

Certaines entreprises ont d'ailleurs mis en place un processus de confirmation de commande (envoyée par le fournisseur au client) dont l'objectif est de confirmer si l'intégralité de la commande peut être livrée ou si cela n'est pas possible, quelle partie de la commande peut être livrée et dans quel délai. L'avantage : une meilleure visibilité sur les approvisionnements.

Interdépendance du processus de traitement des factures fournisseurs avec les autres étapes du processus P2P : un élément crucial à ne pas négliger !

Les solutions de dématérialisation de factures identifient le fournisseur, lisent les données de la facture et les rappro-

chent automatiquement des commandes et des réceptions dans l'ERP. Dans le cas d'une facture de marchandises et dans un monde parfait la facture est donc scannée, lue, rapprochée et comptabilisée automatiquement sans aucune intervention manuelle.

Prenons maintenant la même facture mais imaginons que la commande ou la réception soient erronées. La facture étant envoyée parallèlement à la livraison par le fournisseur, le système ne pourra pas la rapprocher automatiquement, ni la comptabiliser et va donc générer un workflow de validation. Ce dernier est certes préférable à la circulation des factures papier (traçabilité, délais...) et le processus maintiendra les bénéfices de la dématérialisation mais perdra en automatisation. La facture devra être analysée voire rejetée et le paiement sera décalé avec un impact significatif sur les délais de paiement, la trésorerie et le BFR du fournisseur.

Continuons le processus de traitement de cette commande, celle-ci doit faire l'objet d'un paiement, et là surprise ! Encore beaucoup d'entreprises re-matérialisent la facture et font valider les paiements via un parapheur papier là où il suffit juste de compléter le circuit en dématérialisant jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'à la validation des campagnes de paiement. Quel est l'impact du processus de dématérialisation de bout en bout ? Pas de re-matérialisation, plus de parapheur papier, traçabilité et conformités aux réglementations (SOX, LSF) garanties ! Comme nous le voyons, loin d'être un sujet dépassé, la dématérialisation n'en

est qu'à ses débuts et les possibilités d'optimisation du processus Purchase to Pay sont plus importantes que ce que l'on pouvait penser. C'est une bonne nouvelle dans un environnement économique où l'optimisation des processus et des coûts reste un élément clé !

A propos de Readsoft.

Fort de 20 ans d'expertise sur le marché de la dématérialisation de documents, ReadSoft est un éditeur international d'une gamme complète de solutions logicielles permettant de traiter et de gérer de bout en bout tous documents entrants (factures, avis de paiement, bons de commande, documents RH, courriers, formulaires...). Avec plus de 6 500 clients dans le monde, ReadSoft s'impose aujourd'hui comme la référence mondiale du marché, au travers de 16 filiales et plus de 300 partenaires répartis dans 70 pays. En 2010, ReadSoft lance une solution révolutionnaire, PROCESS DIRECTOR pour SAP, permettant de traiter, à partir d'une seule et unique plate-forme, les processus Purchase to Pay et Order to Cash dans SAP. ReadSoft est une société suédoise, cotée à la Bourse de Stockholm depuis 1999. Créée en 1997, la filiale française compte plus de 300 clients.

Pour en savoir plus : www.readsoft.fr et www.readsoft.com/

ReadSoft France SAS - 46, rue de Paris - 78600 Maisons-Laffitte



Libérez-vous !

Dématématisez votre processus Purchase to Pay

Demandes d'achat

Bons de livraison

Factures fournisseurs

Campagne de paiement



www.readsoft.fr | info-fr@readsoft.com

Dématérialisation des factures : qu'en est-il 10 ans après ?

Cela fait maintenant 10 ans que la directive 2001/115/CE, qui permet de dématérialiser fiscalement les factures, a été adoptée par la Commission Européenne. Qu'en est-il du marché de la dématérialisation en France et en Europe ? Les besoins des utilisateurs ont-ils évolué ? Le marché de la dématérialisation fait-il face à de nouveaux enjeux ?

Élément essentiel au fonctionnement de l'entreprise mais, malgré tout, activité connexe à son cœur de métier, la gestion de la facturation représente un réel centre de coûts pour toutes les organisations... et la dématérialisation des factures, fiscale ou non, fait actuellement couler beaucoup d'encre, faute de faire circuler davantage de papier.

La Directive Européenne 2001/115/CE de 2001, transposée dans le droit français en 2003, autorise en effet les entreprises françaises à « dématérialiser » les factures et à supprimer la circulation de factures papier... ceci tout en optimisant les tâches et les processus au sein des entreprises, en réduisant les coûts directs et indirects, en améliorant les délais de paiement, le cash-flow, et les performances de l'entreprise.

Ainsi, le passage à la dématérialisation fiscale des factures est-il synonyme d'automatisation, de gains de productivité, de réduction de coûts, d'optimisation des processus.

Ces gains dépendent néanmoins du type de dématérialisation mis en oeuvre :

- la dématérialisation « fiscale » (celle visée par la Directive Européenne), forme la plus aboutie, est synonyme des gains les plus importants : elle autorise la suppression totale des factures papier, sous réserve de respecter des conditions techniques et légales ; les flux de factures sont uniquement électroniques. Des solutions basées sur l'utilisation du PDF signé permettent désormais d'offrir ce service aux PME.

- la dématérialisation « simple » : les flux de facturation sont électroniques mais ne respectent pas les conditions techniques et légales de la législation fiscale. Les originaux fiscaux sont les factures papier qui doivent toujours être échangées.

- la dématérialisation des factures papier fournisseurs, ou numérisation : les factures papier sont numérisées pour en extraire les données et les intégrer dans le système d'informations. L'original fiscal reste le papier, il doit toujours être traité.

Par rapport au traitement et à la manipulation d'une facture papier, les bénéfices de la dématérialisation fiscale s'élèvent en moyenne à une dizaine d'euros par facture envoyée ou reçue... on peut facilement imaginer l'attrait de ces projets pour les entreprises, d'autant plus qu'ils aident souvent à fiabiliser leurs processus. Le rapport final de la Commission Euro-

péenne de novembre 2009 sur la dématérialisation fiscale des factures estimait pour sa part le coût moyen total de traitement d'une facture papier à 30 € (depuis sa création, son émission et son expédition par le fournisseur jusqu'à sa réception, sa validation et son paiement par le client).

Les avantages de la facturation dématérialisée sont au cœur de la « stratégie Europe 2020 » de la Commission Européenne : communiquer sur les enjeux et bénéfices de la dématérialisation des factures et permettre une économie potentielle de 240 milliards d'euros par an quand les entreprises européennes - notamment les 23 millions de PME européennes visées - passeront à la dématérialisation fiscale des factures !

Néanmoins, 10 ans après l'adoption de la directive 2001/115/CE, le volume des factures dématérialisées fiscalement est encore relativement faible : à ce jour, moins de 10 % des factures B2B sont échangées de manière électronique.

Afin de faciliter une avancée européenne commune dans ce domaine, la directive TVA traitant de la facture électronique a été modifiée en 2010 (directive 2010/45/UE), pour une mise en place dans les Etats-membres d'ici le 1er janvier 2013 ; cette nouvelle directive s'oriente vers une égalité de traitement des factures papier et électroniques, sous réserve de garantir l'identité de l'auteur, l'intégrité et la lisibilité du document, que ce soit par signature électronique, par des échanges structurés de type EDI, ou bien par la fiabilisation des processus de facturation.

Les Pays Scandinaves sont depuis des années en avance dans ce domaine de la facturation électronique. C'est aussi le cas de la Suisse. L'Espagne a quant à elle très fortement comblé son retard en l'espace de 3 à 4 ans. La Pologne, l'Irlande et les Pays-Bas ont également fortement progressé, alors que les derniers entrants de l'Europe de l'Est commencent à peine. Des pays comme la France, le Portugal, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Allemagne continuent de progresser à leur rythme, sans forte incitation de la part des autorités gouvernementales sur ce secteur, mais cela change peu à peu... (C'est par exemple le cas de l'Allemagne où les factures électroniques devraient progresser très rapidement grâce à une simplification de la législation à la mi-2011).

On peut observer par ailleurs un rapprochement de diverses associations européennes influentes sur le sujet,

avec pour objectif de développer une interopérabilité transfrontalière des systèmes, et de favoriser ainsi un déploiement plus rapide des projets. Bien que la France se soit lancée relativement tôt dans ces projets, elle est encore derrière d'autres pays Européens, et s'est même fait devancer par certains Etats-membres, en particulier par ceux ayant des politiques plus volontaristes dans ce domaine.

La France avance donc à petits pas... Par exemple, alors même que plusieurs Etats-membres de l'Union Européenne ont rendu obligatoire l'envoi de factures fiscalement dématérialisées pour toutes les entreprises travaillant avec leurs établissements publics, l'Etat français a décidé d'« autoriser » les fournisseurs de ses Administrations à envoyer des factures dématérialisées fiscalement à compter du 1er janvier 2012...

Une autre tendance peut être constatée : la dématérialisation des factures constitue souvent une brique de projets encore plus larges, avec la dématérialisation native de l'ensemble des documents entrants et sortants dans l'entreprise : catalogues électroniques, bons de commande, accusés de réception, bons de livraison, avoirs... qui permettent de rationaliser les processus au sein des entreprises, mais aussi d'automatiser les rapprochements entre documents, tout en améliorant la qualité et la fiabilité des informations.

Une nouvelle étude vient de sortir à ce propos, traitant, côté Achats essentiellement, de la dématérialisation des documents et de ses bénéfices (synthèse disponible sur www.accelya.fr)

Peut-on imaginer que, dans un futur proche, ces processus de rationalisation soient poussés à leur maximum dans les entreprises, afin d'y intégrer également le paiement, dernier maillon de cette chaîne ?

ACCELYA
clear-invoice@accelya.fr

Projet de dématérialisation/ archivage électronique : pas de rentabilité sans méthodologie !

JM Rietsch

La dématérialisation en général et l'archivage électronique en particulier sont complexes à cause de la multitude des éléments à prendre en compte et surtout quant à leur pluridisciplinarité intrinsèque obligeant la prise en compte à la fois d'éléments techniques, organisationnels et surtout juridiques.

Pour beaucoup la dématérialisation se limite encore à la numérisation de documents papiers alors que ses principaux bénéfices sont à rechercher du côté de la mise en œuvre de processus totalement dématérialisés, sans aucun papier. Il en est ainsi de notre déclaration d'impôt, de la déclaration de TVA ou encore des factures qui peuvent être totalement dématérialisées et ainsi intégrées directement au système d'information de l'organisation. Sans oublier la dématérialisation des échanges dont l'e-mail est le meilleur exemple que l'on puisse donner tant son développement bouleverse nos organisations qu'elles soient publiques ou privées.

La dématérialisation est ainsi à prendre dans son sens le plus large comprenant à la fois la numérisation, passage du papier à l'électronique, l'origine de la GED (gestion électronique de documents), mais aussi la dématérialisation des échanges et surtout la dématérialisation des processus.

Même si le terme n'est pas le mieux choisi (les anglo-saxons ne l'emploient pas) la dématérialisation peut également être vue comme une évolution naturelle de l'informatisation avec une composante organisationnelle encore plus importante et surtout une nouvelle composante juridique absolument essentielle.

Tout comme pour l'informatisation au

sens classique, il existe plusieurs façons d'aborder la dématérialisation : on calcule le nouveau processus sur l'ancien, on en profite pour revoir tout ou partie du processus, on « invente » un processus qui n'existe pas réellement du fait d'une organisation déficiente. Bien évidemment cette dernière alternative est extrêmement dangereuse et nous préconisons fortement la deuxième approche permettant de véritables gains, en particulier en matière d'efficacité. Quoiqu'il en soit il faudra avant tout bien faire attention à dématérialiser l'ensemble du processus concerné afin de gagner au maximum en efficacité.

L'exemple des factures est très significatif sur ce point dans la mesure où lorsque l'on dématérialise les factures entrantes, il serait sans doute encore plus efficace d'analyser la possibilité de recevoir directement des factures numériques. En effet cela permettrait bien évidemment d'éviter l'ensemble des coûts liés directement à une architecture de numérisation et surtout les coûts induits concernant la nécessité de corriger certaines erreurs inévitables en matière de RAD et de LAD, reconnaissance automatique de caractères et de lecture automatique de documents. Dans la mesure où une très large majorité des factures est de toute façon émise à partir d'un système informatique, le fait d'imprimer les factures ne sert aujourd'hui véritablement qu'à les envoyer au client ! De quoi alimenter les réflexions et accélérer le processus de e-invoicing correspondant à la suppression effective du papier dans toute la chaîne de facturation.

Les principaux critères à prendre en compte pour dématérialiser sont plutôt qualitatifs à l'exception de celui

concernant la diminution des coûts qui arrive en général en tête, citons également :

- meilleure efficacité des processus,
- gains de productivité,
- amélioration des conditions de travail,
- sécurisation,
- environnement

La perception de l'archivage électronique est également totalement erronée dans la mesure où l'erreur à ne pas commettre consiste justement à voir l'archivage électronique comme une simple transformation de l'archivage traditionnel papier en électronique. Il en résulte bien évidemment une notion négative de contrainte et de « mal nécessaire ». En réalité l'archivage électronique participe à une nouvelle organisation du système d'information des organismes tant publics que privés et nécessite de prendre en compte l'ensemble du cycle de vie de la donnée. Les entreprises ont beaucoup à y gagner, car il s'agit d'une part importante de l'organisation de leur information avant de pouvoir passer à la connaissance, à l'innovation, clé importante, sinon essentielle, permettant de faire face à une compétitivité de plus en plus forte quel que soit le domaine.

Retenons que l'archivage électronique constitue donc une part importante du système d'information de toute organisation et à ce titre l'aspect sécuritaire apparaît également très clairement comme une composante importante à prendre en compte. D'où la notion de risque qu'il faudra absolument aborder tout comme dans le cadre de la dématérialisation.

La question pourrait ainsi se poser de la façon suivante : quel risque je cours

à ne pas faire par exemple l'archivage de mes e-mails au prétexte que cela me paraît trop compliqué et pas assez rentable a priori ! Attention au fait que la réponse n'est pas facile à apporter et nécessite une véritable analyse du risque sous tous ses aspects. De même les conséquences à prendre en compte ne sont pas que financières et il ne faudrait pas négliger les éventuelles sanctions juridiques au sens pénal du terme, sans oublier la perte d'information, d'image, etc...

Comme on le voit à la lecture de ce qui précède, la notion de rentabilité devra absolument être prise au sens large et non pas seulement sous l'angle financier. Devront ainsi être abordés des aspects plus qualitatifs mais surtout une notion encore trop peu répandue de protection face à certains risques identifiés.

Le sujet apparaît ainsi comme d'autant plus complexe et de tels projets nécessitent donc une véritable méthodologie pour éviter tout dérapage et surtout un véritable gaspillage d'énergie, si précieuse à notre époque.

Nous donnons ici l'essentiel des différentes étapes à franchir pour passer du stade du simple projet à la certification d'un système de dématérialisation et/ou d'archivage électronique. Nous présentons ces différentes étapes sous la forme des dix règles à respecter afin de pouvoir disposer d'un système véritablement efficient. Ces règles représentent en fait des extraits d'un ouvrage paru en novembre 2010 chez Dunod sur « Mise en œuvre de la dématérialisation ».

Trois grandes étapes sont décrites ci-après :

I.Importance de l'étude préalable, bien connaître ses besoins, ou comment poser le problème de façon efficace

II.De l'étude préalable au SAE (système d'archivage électronique), savoir choisir le SAE approprié

III.Du SAE à la certification ou comment se garantir au mieux que le système est véritablement efficace

I.Importance de l'étude préalable

1. Bâtir un schéma directeur ou une note de faisabilité tant technique que juridique

Dématérialiser l'information n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'une réponse à des besoins clairement identifiés qui se doivent d'être réalisables, tant au regard de la législation et de la réglementation, que des pratiques internes à l'organisation ou encore à sa capacité à s'intégrer au système d'information existant.

Afin de compléter cette première étape il est également utile de disposer à ce stade d'un audit juridique/contractuel et d'un audit technique.

2. Prise en compte de l'existant

Un système de gestion de l'information et des documents doit être conçu en fonction de l'organisme et en regard de ses besoins. Il est primordial d'avoir identifié un certain nombre d'éléments (documents concernés, utilisateurs, processus métier, réglementation...). L'électronique doit répondre à des besoins de gestion, de gouvernance et de rationalisation de l'information. Ainsi la dématérialisation n'est pas la réponse à tous les problèmes de gestion de l'information et des archives que l'on peut appliquer de façon standardisée. Par ailleurs il sera important d'impliquer l'ensemble des tiers potentiellement impliqués par le processus de dématérialisation envisagé.

Quant à l'archivage électronique il peut être vu comme une conséquence de la dématérialisation. Là encore il ne constitue pas une fin en soi. En effet, l'objectif principal de l'archivage n'est pas de conserver mais bien de retrouver et de pouvoir prouver. Tout comme la dématérialisation il doit s'intégrer au système d'information, quitte à devoir le modifier, entre autre afin de prendre en compte certaines contraintes.

3. Conduite du changement

Après avoir identifié l'ensemble des parties amenées à participer au projet ou impactées par le projet, il est absolument indispensable de bâtir une politique de gestion du changement au sein de l'organisation concernée, sans oublier également l'extérieur, afin d'impliquer le plus tôt possible l'ensemble des acteurs concernés. Rappelons s'il en était besoin que bon nombre de projets sont confrontés à un phénomène de refus des utilisateurs, tout simplement en réaction au fait qu'ils n'avaient pas été suffisamment averti à l'avance des changements induits.

4. Rédiger l'équivalent d'une pré-politique de dématérialisation et d'archivage

Afin de prendre en compte l'ensemble de ces différentes contraintes, tant techniques que juridiques ou organisationnelles, il est conseillé de rédiger le plus tôt possible ce que l'on pourrait qualifier de pré-politique de dématérialisation et d'archivage. Un tel document doit ainsi lister l'ensemble des contraintes identifiées a priori ainsi que les processus prévus au niveau de la mise en œuvre, et ce d'un point de vue uniquement fonctionnel. En effet, un processus métier dématérialisé quel qu'il

soit, doit impérativement être décrit et préparer l'archivage des documents et des données qu'il traite, et ce dès leur création dans la mesure où l'on souhaite pérenniser l'information contenue dans les documents.

Rappelons à ce sujet que l'archivage électronique doit être en mesure de restituer l'information de façon intacte, intégrée (conforme à ce qu'elle était à l'origine) et pour ce faire il va être nécessaire de mettre en place un système de gestion qui suit le cycle de vie de l'information et garantit que chaque document et chaque donnée sont systématiquement capturés et/ou enregistrés dans les différents systèmes en assurant cette garantie d'intégrité.

Les analyses sont donc incontournables si l'on considère que la dématérialisation et l'archivage électronique doivent assurer que tous les documents et données seront réunis, identifiés, sélectionnés, classés et conservés sur un support et dans un format adapté dans le but de les exploiter et de les consulter tant au titre de la preuve qu'au titre de l'information. S'agissant d'un domaine relativement complexe, il peut être intéressant dès ce stade de bénéficier d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dont les prestations et les conditions d'intervention devront toutefois être bien définies.

II.De l'étude préalable au SAE

5. Finaliser une politique d'archivage

La politique d'archivage apparaît comme étant au centre de la méthodologie à mettre en œuvre afin de proposer un service d'archivage électronique véritablement performant et parfaitement conforme dans le temps, aux exigences légales et réglementaires. Cette conformité sera double, à la fois vis à vis du SAE et des niveaux de sécurité et de service attendus mais aussi en regard des lois et des réglementations. De ce fait la politique d'archivage, en l'absence de textes précisant les critères de fiabilité de l'archivage électronique, permettra, le cas échéant, d'apporter devant le juge la preuve de la fiabilité du procédé et des procédures mis en œuvre, et par là même de l'archivage électronique réalisé.

6. Définition des besoins, réalisation d'un cahier des charges

De la politique d'archivage découle naturellement le cahier des charges dont il ne faut surtout pas négliger l'importance dans la mesure où de sa rédaction dépend une bonne part de la réussite du projet. La première des choses concerne l'appréhension qu'en auront les soumissionnaires appelés à y

Projet de dématérialisation/archivage électronique : pas de rentabilité sans méthodologie !

répondre. Un besoin bien exprimé doit a priori favoriser des réponses constructives et pertinentes.

Sous l'angle purement juridique, ce genre de projet nécessite parfois une vision internationale de la problématique. En effet, il s'agit souvent de prévoir une mise en place certes transverse mais également transfrontalière afin de profiter au maximum du phénomène de mutualisation des ressources. Dans pareil cas, la connaissance du cadre juridique et réglementaire local de chaque pays concerné est bien évidemment indispensable. D'où l'importance de le rappeler dans le cahier des charges.

Toujours sous l'aspect juridique, il peut être intéressant de rédiger des pré-requis dans le cahier des charges.

7. Bien choisir son système

Afin de pouvoir retenir un système, il est recommandé de prévoir dès l'origine des grilles de dépouillement dont le niveau de détail correspondra à un optimum à trouver afin d'éviter trop de complexité et de lourdeurs tout en permettant d'effectuer un choix judicieux, pragmatique et efficace du système. A ce niveau il est également important de signaler la prise en compte du risque résiduel comme critère de choix.

Afin de maîtriser au mieux son système, l'on prendra soin de disposer d'un « bon » contrat avec chaque prestataire retenu. Un tel contrat devra entre autres prévoir des clauses d'audit et de réversibilité qu'il ne faudra pas hésiter à mettre en œuvre.

III. Du SAE à la certification

8. Audit du système

L'analyse des méthodes d'audit et de développement des systèmes informatiques traditionnels comme ITIL, CMMI ou encore Cobit montre que toutes ces méthodes convergent bien vers la notion d'amélioration continue des systèmes suivant la démarche connue du PDCA (Plan Do Check Act). Au-delà de ces méthodes les normes présentent également une importance toute particulière pour réaliser des référentiels destinés aux audits.

Quoiqu'il en soit il est essentiel dans le cadre de la dématérialisation et de l'archivage électronique de procéder à des audits réguliers du système mis en place afin de vérifier en particulier qu'il est bien conforme à ce que l'on en attendait et surtout afin de tenir compte des évolutions inévitables de son environnement tant technique que légal et réglementaire.

9. Certification

La certification du système, établi par un tiers lui-même accrédité, peut être vue comme un but ultime néanmoins nécessaire, si l'on souhaite offrir un climat de confiance suffisant et indispensable à un développement significatif de tout l'environnement numérique.

Sur ce point un parallèle peut être fait avec la qualité pour laquelle la certification au sens ISO 9000 a su apporter un tel environnement de confiance en la matière.

10. Système de veille

Après avoir mis en place un système dématérialisation et d'archivage électronique, il serait vain, illusoire et surtout dangereux de croire que tout est fini. En effet compte tenu de l'évolution rapide des différents disciplines concernées, techniques bien sûr mais aussi légales, réglementaires et organisationnelles, il y a nécessité de disposer d'un comité stratégique dédié à la dématérialisation et d'un système de veille. Un tel comité peut être prévu et organisé dans la politique de dématérialisation et d'archivage.

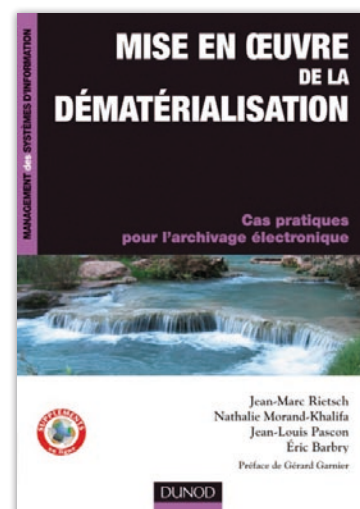
Rappelons pour terminer que nous n'en sommes qu'au début de la dématérialisation et de l'archivage électronique qui touchent aujourd'hui toutes les organisations mais aussi de plus en plus les particuliers avec le simple exemple de la dématérialisation des bulletins de paie. Bien évidemment de profonds changements seront nécessaires comme le fait que dès sa création, un document soit accompagné d'informations complémentaires, les métadonnées, destinées à assurer son repérage, son évolution et son archivage en toute conformité. Ces métadonnées correspondent en fait à ce que l'on pourrait qualifier « d'identité numérique du document ». Il est en

effet essentiel à la vue d'un document de pouvoir disposer de l'ensemble des informations qui permettent de garantir son authenticité. En attendant l'ère du tout numérique, nous vivons actuellement une époque de transition d'autant plus délicate qu'elle doit également permettre de réaliser de profonds changements dans nos habitudes ancestrales.

Pour en savoir plus, voir l'ouvrage :

A qui s'adresse ce livre ?

Cet ouvrage s'adresse plus particulièrement aux responsables d'organisations tant publiques que privées, en charge de projet de dématérialisation et/ou d'archivage électronique, ou tout simplement intéressés par leurs tenants et aboutissants, afin de leur donner une vue à la fois globale et détaillée mais suffisamment précise de la méthodologie à utiliser pour définir, mettre en place et effectuer le suivi d'un tel système. Sont également visés les responsables des différents services potentiellement concernés comme l'informatique, le juridique, les finances voire la qualité, afin de leur permettre d'entrer plus facilement dans une phase opérationnelle de réalisation de projets de dématérialisation et de mise en place de système d'archivage électronique. Rappelons que l'ouvrage comporte également toute une partie consacrée à des exemples pratiques de mise en œuvre de la méthodologie proposée avec ses différentes étapes.



[ENFIN] un service Internet de dématérialisation et reconnaissance automatique des factures fournisseurs !



Osez la dématérialisation des factures à partir de 99€/mois !!



- 100% SaaS, 100% Web
- La meilleure technologie de reconnaissance automatique de factures (ITESOFT)
- Zéro investissement au démarrage
- Aucun paramétrage nécessaire pour la reconnaissance des factures
- Une formule d'abonnement : à partir de 99€ / mois

Yooz vous offre

- 1 mois d'évaluation gratuit
- 2 heures d'accompagnement et de prise en main
- les frais d'ouverture de service

Pour toute souscription avant le 30 avril 2011, avec le code FINYEAR04

Contactez un conseiller Yooz pour assister à une démonstration live et profiter de cette offre promotionnelle
0821 20 9669 ■ www.yooz.fr

La dématérialisation, une démarche citoyenne... mais encore ?

D'une communication institutionnelle à de nouveaux usages :

Si le porteur du développement durable dans l'entreprise trouve un intérêt à valoriser la démarche citoyenne dans laquelle il engage sa société, il ne s'agit plus seulement pour lui de « communiquer », mais bien d'annoncer des illustrations factuelles. Ce n'est plus une question d'image ! A l'échelle d'ADP, dans le domaine des Ressources Humaines, ce sont près de 170 millions de pages produites pour le compte de nos clients, dont 36 millions de bulletins de paie édités chaque année ; ce qui correspond à un gain carbone estimé à 370 tonnes (1358 tonnes de CO2), soit l'équivalent de 592 000 litres de fioul : quelques 148 ans de chauffage de votre domicile !

Les enjeux de la dématérialisation

La loi du 13 mars 2000, portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique, a amorcé une réforme en profondeur du droit de la preuve en donnant une existence juridique à l'écrit sous forme électronique. Le traitement et l'archivage de données sous format dématérialisé se développent rapidement, donnant ainsi naissance à de véritables innovations pour l'entreprise et ses différents acteurs.

incitent d'ailleurs au développement de nouveaux usages. Les acteurs de la fonction RH que nous côtoyons au quotidien savent combien leur mission génère une multitude de documents et de processus de traitement chronophages pour concevoir – imprimer - trans-

mettre – renseigner – traiter – contrôler – photocopier – partager – trier – classer – tracer - archiver – rechercher ! Afin d'homogénéiser et de fluidifier les échanges, ils se dotent désormais d'outils permettant d'automatiser certaines de ces étapes, les conduisant ainsi dans une démarche de capitalisation permanente sur toute la chaîne des documents produits.

L'amélioration continue de ses usages dépasse même les limites de l'entreprise, touchant désormais le salarié sur un des documents pivots des Ressources Humaines : le sacro-saint bulletin de paie, premier au palmarès de la durée de conservation! De nouveaux acteurs du marché se sont lancés dans la création d'un coffre-fort électronique à destination du salarié. L'assistant universel Digiposte, qu'ADP propose dans le cadre d'un partenariat avec le Groupe La Poste, s'inscrit en cohérence et en

continuité comme une réponse pragmatique à ces enjeux modernes et aux nouveaux comportements des salariés citoyens. La création de valeur dépasse le stade de l'entreprise en s'insérant dans les foyers comme de véritables miroirs d'engagements citoyens.

D'un usage à un autre, une panacée... pas toujours universelle :

Si la pratique est à terme incontournable, elle s'accompagne tout autant de freins que d'opportunités. La dématérialisation suit une courbe d'adhésion qui se traduit par l'évaluation du coût de l'investissement et des coûts de fonctionnement en mode SAAS (Le modèle SaaS ou « Software as a Service » permet de se décharger de la maintenance, de l'exploitation et de l'hébergement des applications). Se pose ensuite non seulement la problématique de la pérennité des documents conservés, en fonction du cycle de vie qui leur est propre, mais encore celle du choix des documents à numériser... avant de se livrer au scan systématique ; tout ceci sans compter les jeux de pistes qui tournent au calvaire... pour un novice des aspects juridiques.

Par chance, une fois ce parcours finalisé, les bénéfices attendus sont au rendez-vous :

- Préservation des intérêts de chacun : intégrité, sécurité, conservation et confidentialité des documents tout au long du cycle de vie,
- Optimisation de la gestion documentaire et partage de l'exhaustivité des informations dans des temps de réactivité toujours plus courts, permettant une mobilité interne et externe à toute épreuve,
- Vecteur de modernité : avec le concept innovant de la pochette métier numérique permettant de gérer un processus métiers RH, équivalent de la pochette papier présente sur les bureaux dans l'entreprise. Le trombone logique permettant de lier des documents numériques RH de différentes natures. Le post-it virtuel permettant d'annoter un document numérique sans altérer l'intégrité de celui-ci ...

Un déploiement où chacun trouve son compte :

Que ce soit dans la dématérialisation des documents du service RH pour les experts de la fonction ou la mise à disposition pour les salariés d'un coffre fort numérique individuel, le déploiement de ces solutions métiers de déroule sur espace temps de 2 et 4 mois dans le cadre d'une démarche structurante de mise en œuvre. Elle inclue des étapes d'analyse, de stratégie de déploiement, de déploiement et de recette, sans négliger les enjeux de pédagogie qu'exigent ces nouveaux usages.

Tout au long de son déploiement, plusieurs acteurs de l'entreprise devront se montrer plus responsables que jamais en matière de dématérialisation, chacun y trouvant son compte :

- la direction Financière pourra évaluer des gains économiques, a priori estimés autour de 30%,
- La direction RH, acteur légitime de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise, aura l'opportunité de se révéler comme un véritable créateur de valeur, tant pour ses propres équipes qu'à destination des salariés de l'entreprise,
- Le management, directement concerné dans ses pratiques avec ses collaborateurs (embauche, entretiens annuels, augmentations, formations...) pourra ainsi accéder et partager le patrimoine informationnel RH des équipes dont il a la charge, sans limites de temps et de lieu,
- 48% des salariés* acceptent déjà de recevoir leurs bulletins de paie sous format électronique, séduits par l'angle universel et l'approche multi-domaine de l'assistant personnel.

*Opinion Way – Mars 2010

L'adoption progressive de la dématérialisation dans les comportements professionnels et privés, opérant un juste équilibre entre numérique et papier, nous enseigne que tout l'enjeu consiste à proposer à l'ensemble des acteurs le meilleur des usages à venir. Pour préparer l'avenir. Pour le vivre dès à présent.

André Demollière
Responsable Marketing, en charge des offres de dématérialisation, ADP

A propos d'ADP

ADP est le spécialiste des services pour la gestion de la Paie et des Ressources Humaines.

ADP prend en charge tout ou partie des tâches du département des Ressources Humaines des entreprises. Ses offres de service couvrent les domaines de la gestion de la paie et du personnel, de la gestion des temps et des activités, de la formation professionnelle, du recrutement, de la gestion des compétences, du reporting social et du décisionnel RH. Fort de plus de 35 ans d'expertise métier en France, ADP accompagne les entreprises au quotidien dans l'application des bonnes pratiques RH : de l'exploitation à l'assistance fonctionnelle en passant par le suivi légal. ADP propose des prestations d'audit, de conseil, de formation et de conduite du changement, garantissant à ses clients le succès de leurs projets. ADP s'adresse à des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, quelle que soit leur implantation, locale, nationale ou internationale. En France, le groupe compte 2 100 personnes réparties dans 11 sites régionaux pour servir 9 200 clients représentant 2,5 millions de salariés.

Depuis 40 ans, ADP propose aux entreprises des offres de service métier dématérialisées complètes et pérennes, garantissant la meilleure productivité, notamment dans les domaines de la gestion des processus administratifs collaborateurs et des déclarations sociales.

Au fil décennies, les clients d'ADP sont passés de l'ère des bordereaux papier à celle des transmissions par disquettes... puis aux télé-déclarations via un portail web, s'engageant ainsi dans la voie d'une dématérialisation des documents. ADP, s'inscrit également comme le membre fondateurs de la SDDS, entreprise citoyenne au-delà de son propre périmètre en proposant à des acteurs majeurs, confrères d'ADP de la rejoindre.*

*Association pour la Simplification et la Dématérialisation des Données Sociales - www.association-sdds.org

Pour plus d'informations : www.fr.adp.com

La dématérialisation et l'expertise métier : Comment mener à bien son projet de Gestion Documentaire ?

S'il y a bien un domaine où la problématique est, à priori, soit complexe, soit très simple, c'est celui de la mise en œuvre de la dématérialisation.

Un vrai savoir-faire dans le domaine de la dématérialisation de toute la chaîne : de l'acquisition à l'archivage, en passant par le traitement par le workflow, permet un déroulement de projet étape par étape, en toute fluidité.

La démarche d'expertise commence avant l'élaboration du cahier des charges :

Il est très important de fixer les objectifs en bonne adéquation avec les moyens possibles. Une réflexion sur un planning cohérent entre les attentes « clients » (maîtrise d'ouvrage) et les différentes étapes indispensables, permet de définir le cadre, pour obtenir un résultat de qualité. Ceci a pour conséquence principale et structurante de définir les périmètres, donc les limites de l'attendu et des estimations budgétaires. La maîtrise d'ouvrage a un rôle important de cadrage dans la vision globale de « d'où on vient et où on va ».

Les études d'opportunité préalables, avant le cahier des charges y contribuent :

- Attentes clients par rapport aux actes métier
- Process existant et process souhaité
- Définition des éléments d'indexation et de leur fabrication
- Analyser l'existant pour différencier et structurer un référentiel documentaire
- Analyser les rôles, profils et les droits de chacun, pour définir une stratégie de convergences vers l'organisation cible souhaitée.
- Le niveau de sécurité d'accès aux documents est également à définir
- Analyser les différents scénarii pour en évaluer les coûts et les moyens nécessaires, en déduire le ROI
- Les choix structurants seront : le niveau d'automatisation de dématérialisation souhaité et les différents

domaines, services, le niveau d'archivage souhaité (légal avec destruction du papier), le niveau de circulation et de workflow souhaité, le niveau d'intégration dans les applications métier existantes et les impacts ergonomiques que cela implique.

La démarche d'expertise continue avec le cahier des charges :

Les études préalables débouchent sur un cahier des charges intégrant les contraintes et les demandes fonctionnelles retenues dans le scénario de la pré-étude. Un planning de grand jalon mais cohérent est fixé.

La consultation, le choix du produit et du prestataire pour la mise en œuvre :

Au-delà des critères financiers et juridiques, le critère de bonne adéquation de l'ensemble des problématiques exprimées dans le cahier des charges doit être bien perçue par le ou les partenaire(s) retenus. En effet, il doit se construire dans le projet, une parfaite alchimie entre les besoins de la maîtrise d'ouvrage et les livrables. Les expertises techniques et fonctionnelles des domaines de dématérialisation s'élargissent constamment : l'acquisition (de la numérisation à la fabrication du document avec ses méta-données), le stockage, la circulation des documents et leur consultation par le versionning et les droits d'accès, l'archivage légal et le coffre fort électronique, la signature électronique, la traçabilité, la supervision et les statistiques de reporting.

L'expertise en dématérialisation permet la compréhension des problématiques entre les besoins utilisateur et les

méthodes de mise en œuvre. Ils doivent être étudiés à différents niveaux et sur différents aspects :

- Le niveau utilisateur client : l'ergonomie du poste de travail, des écrans, le déroulé des actes métier les accès aux informations nécessaires et leur localisation.
- Le niveau technique, avec les études détaillées des puissances de machine et les contraintes de réseaux, pour être en parfaite harmonie avec le niveau de service attendu par les clients. Les contraintes techniques de l'environnement d'accueil sont impérativement prises en compte.

L'expertise permet d'éviter les notes dissonantes et les imprécisions qui seraient sources de points irritants à traiter ultérieurement dans le projet. Le projet de dématérialisation, intégrant l'analyse des risques à chaque étape, permet de sécuriser son déroulement. Le travail de préparation de la conduite au changement des utilisateurs est à planifier au bon moment dans le projet.

L'expertise de l'ensemble des problématiques énoncées, permet d'éviter les pièges, pour mettre en lumière les facteurs de succès. Si tous les éléments nécessaires en amont sont respectés, un projet de dématérialisation se déroule en toute fluidité. Le résultat permet aux utilisateurs de disposer d'un nouveau service intégré aux applications métiers. La dématérialisation leur apporte alors une efficacité et une grande satisfaction. L'interview d'un utilisateur exprime la plus-value du nouveau service apporté par la dématérialisation : « On ne peut plus s'en passer ! »



De l'acquisition à l'archivage...

Un partenaire unique pour toute la chaîne de traitement du document électronique.

Rencontrez-nous à Documentation ou visitez www.iriscorporate.com



internet sécurité e-paie guides de bonnes pratiques migration échange archivage facture électronique interopérabilité coffre-fort électronique confiance dématérialisation migration internet formation e-traçabilité adhérent formation signature électronique e-vote rendez-vous label e-paie archivage e-finance dématérialisation fédération horodatage archivage e-paie confiance sécurité fntc certificat électronique e-banque archivage label e-santé horodatage internet dématérialisation facture électronique échange e-facture réversibilité sécurité coffre-fort électronique e-facture archivage www.fntc.org identité numérique signature électronique formation confiance

- Il fallait organiser correctement l'in-

L'avis de la Fédération Nationale des Tiers de Confiance : Etebac, où en est-on ?

formation aux entreprises des choix organisationnels, techniques et financiers qu'elles ont à faire,

De plus, la mise en œuvre des moyens de paiement européens SEPA vient se rajouter à la charge des entreprises. Les nouvelles normes de fichiers européennes ne sont pas supportées par les protocoles ETEBAC, ces derniers ne pouvaient donc qu'être condamnés. Ce qui n'est pas neutre en terme d'impacts pour les entreprises.

Une date de fin des moyens de paiement nationaux ayant des équivalents européens devrait être décidée d'ici la fin de l'année. Il est vraisemblable qu'elle se situera entre 2012 et 2013.

Quels ont été les freins à cette migration ces derniers mois ?

Plusieurs facteurs ont vraisemblablement été responsables de la lenteur dans cette phase de démarrage de la migration :

- Une carence dans l'information aux 90 000 entreprises françaises en raison de l'immaturité temporaire des offres bancaires,
- Paradoxalement la richesse de l'offre : solutions dédiées avec leurs banques, solutions en SaaS, portails de nouvelles générations, offres protocolaires multiples, ...
- La difficulté de faire ses choix pour l'entreprise en fonction de ses besoins, et son organisation et les délais nécessaires pour la prise de décision,
- La mise à disposition tardive à la clientèle utilisatrice de solution avec signature électronique de personne,

Ces freins pouvant se cumuler pour une même entreprise.

Il faut également noter, que beaucoup d'entre elles n'utilisent pas d'abonnement Transpac pour leurs échanges bancaires. Elles utilisent pour une grande partie le réseau téléphonique commuté pour accéder à un point d'accès public Transpac.

Elles n'ont donc peut-être pas toute conscience de l'importance de cette migration et des enjeux malgré la

médiatisation de ces derniers mois.

Les enjeux des neuf prochains mois

A ce jour, nous pouvons constater que les acteurs et les outils sont dans l'ensemble prêts et parfaitement opérationnels.

Les éditeurs et les banques françaises ont tous consciences que les délais sont très tendus.

La qualité des organisations respectives sera déterminante pour le succès de la migration dans les délais, notamment dans la qualité de l'information auprès des entreprises, de la mise en place des nouveaux contrats, et de la maîtrise organisationnelle des mises en place.

Le Groupe de Travail « eFinance » de la FNTC, a rédigé ces derniers mois un document d'aide à la décision des entreprises et notamment à destination des petites et très petites entreprises.

Ce document intègre le témoignage des principaux experts et fournisseurs de solution du marché : Sage, Swift, AFTE, Kyriba, JeDéclare.com, Cegid, Exalog.

Il est à la disposition des entreprises gratuitement par téléchargement sur notre site : http://www.fntc.org/component/option,com_remository/Itemid,19/func,fileinfo/id,204/orderby,4/

Nous espérons qu'il sera une aide sur les choix à effectuer et qu'il participera efficacement à l'effort collectif.

D'autres ouvrages de la FNTC peuvent compléter la compréhension organisationnelle des nouveaux protocoles :

- Le guide de la signature électronique,
- Le guide de l'archivage et du coffre-fort électronique

Ils sont également disponibles en téléchargement sur notre site :

http://www.fntc.org/component/option,com_remository/Itemid,19/func,select/id,17/orderby,4/

A propos de la FNTC

www.fntc.org

La Fédération Nationale des Tiers de Confiance (FNTC) est aujourd'hui reconnue comme un acteur essentiel de la sécurisation des échanges électroniques et de la conservation des informations, maillons essentiels à la maîtrise de l'ensemble de la vie du document électronique.

Créée en 2001, la FNTC regroupe les principaux professionnels de la dématérialisation de la sécurisation des échanges électroniques et de la conservation des informations. Elle réunit les opérateurs et prestataires de services de confiance (acteurs de l'archivage électronique, de la certification, de l'horodatage et des échanges dématérialisés) ; les éditeurs et intégrateurs de solutions de confiance ; les experts et les représentants des utilisateurs ainsi que les institutionnels et les professions réglementées). Elle a pour but d'établir la confiance, de promouvoir la sécurité et la qualité des services dans le monde de l'économie numérique, de garantir les utilisateurs et de défendre les droits et intérêts liés à la profession des Tiers de Confiance. Au cœur de la stratégie de la FNTC :

des groupes de travail très actifs. Ils sont créés en fonction de besoins ou objectifs spécifiques comme par exemple actuellement : l'« Archivage électronique » ; la « Facture électronique » ; la « signature électronique », l'« e-vote », l'« e-paie », l'« e-santé », « l'e-tracabilité » ou encore l'« e-finance ». Ce dernier groupe, transverse par nature, travaille en synergie avec les autres groupes de travail

Quelle dématérialisation pour votre épargne salariale ?

Les relations entre la société et ses salariés quant à l'épargne salariale, l'actionnariat salarié ou plus largement la rétribution en titres de l'entreprise génèrent l'utilisation d'un fort volume d'informations :

- d'une part pour informer correctement les bénéficiaires ;
- d'autre part pour recueillir leur volonté.

Des solutions web, approuvées par les autorités de tutelle et la réglementation, permettent aujourd'hui de fluidifier ces échanges, pour une plus grande efficacité des dispositifs, tant en réduisant coûts et impact environnemental.

Lors des opérations d'actionnariat salarié :

Les obligations pesant sur l'émetteur lors d'une opération réservée aux salariés sont certes moins lourdes que lors d'un appel public à l'épargne. Il n'en reste pas moins que l'employeur doit fournir à ses salariés un document d'information complet et le cas échéant la notice d'information du ou des FCPE concerné(s), mais aussi mettre à disposition le règlement de plan et le règlement de fonds.

L'Autorité des marchés financiers autorise le recours à l'information et à la souscription en ligne dès lors que l'émetteur peut faire la preuve que la totalité des bénéficiaires est effectivement en position de pouvoir souscrire en étant pleinement informée. C'est-à-dire que tous ont un accès à l'informatique ou une solution de repli papier. Dès lors, un extranet dédié permettra de diffuser l'ensemble de l'information commerciale et réglementaire, tandis qu'une plateforme de collecte permettra de recueillir les souscriptions. Ces outils nécessitent d'être sécurisés afin de garantir la confidentialité tant des dispositifs de l'entreprise que celle des données personnelles des salariés souscripteurs.

Lors des attributions de stock-options ou actions gratuites :

L'entreprise informe naturellement les attributaires sur les titres attribués et sur les éventuelles conditions d'attribution. Mais en cas de contentieux, l'émetteur doit pouvoir établir la preuve que le salarié a bien pris connaissance des règles qui gouvernent l'application du plan d'options sur actions ou d'attribution gratuites d'actions.

Cela suppose de remettre le règlement de plan et de recueillir l'acceptation formelle de chaque attributaire. Certaines entreprises font leurs envois par courrier recommandé avec AR, tandis que

le salarié répond lui aussi avec AR, par DHL ou coursier... au frais de la société. Des applications web, telle Acceptance développée par ESAShare, permettent d'adresser en ligne les lettres d'attribution, de diffuser les informations réglementaires et de gérer l'ensemble de l'acceptance process.

Lors des processus électoraux :

les élections de représentants des porteurs de parts au Conseil de Surveillance de FCPE ou de représentants des salariés actionnaires au Conseil d'Administration nécessitent la diffusion d'un protocole électoral, d'un appel à candidature, du matériel de vote (professions de foi, bulletins) et le retour des bulletins de vote. Soit des coûts d'impression, de transport, d'affranchissement.

Là encore des solutions en ligne permettent de gérer l'ensemble de ces processus, dès lors qu'un certain nombre de sécurités soit respecté. Elles sont rassemblées dans les recommandations de la CNIL : scellement de la base, cryptage des informations, constats d'huissier, hébergement sécurisé...

Stanislas de Germay
Directeur conseil
Assembly Conseil

www.ESAShare.com

ESAShare

Dématérialisez vos processus d'Épargne Salariale / Actionnariat Salarié

Acceptance pour sécuriser vos attributions de stock options et actions de performance

DataCollect pour remonter vos informations de Headcount

SubScribe pour assurer la collecte des souscriptions d'actionnariat salarié

doVote pour organiser vos élections (CS de FCPE, Représentant salarié au CA, IRP...)

Fluidité, rapidité, sécurité

contact@ESAShare.com

 Assembly Conseil

 umanIT

Une vision claire

sur la performance de votre entreprise ?

Améliorer la visibilité sur les processus et leurs interactions pour mieux piloter la performance :

Partitio vous propose de vous accompagner dans la réalisation de ce projet. Cela devient possible en combinant notre expertise avec OnBase, le système de gestion d'entreprise conçu par Hyland Software. Les solutions mises en oeuvre sont évolutives, flexibles et simples à intégrer. Que vous souhaitiez résoudre une problématique particulière, analyser l'activité d'un service ou l'organisation dans son ensemble, tout devient réalisable.

Quelques avantages clefs de votre solution **OnBase** :

- Créer un tableau de bord sur mesure vous permettant de connaître l'état de chacun de vos processus
- Avoir une vision globale des échanges d'informations émises et reçues par votre entreprise
- Éliminer les blocages qui ralentissent votre fonctionnement et réduisent votre performance
- Rassembler tous vos processus sur une seule et même plateforme qui s'interconnecte aisément avec l'ensemble des outils (bureautique, ERP, logiciels RH...) et des sources d'information (papier, web, flux de données, système d'information...)

Plus de 9 400 structures réparties dans 67 pays ont amélioré leur performance grâce à OnBase...

Pour de plus amples informations, nous vous invitons à consulter le site sur la solution Onbase : www.hyland.com/fr/accueil.aspx

Ou prendre contact avec nous : aayala@partitio.com



www.partitio.com

Nos clients ont amélioré la gouvernance de leur entreprise en agissant notamment sur :

- 🔗 L'amélioration de la productivité ou l'augmentation du CA
- 🔗 Une meilleure conformité interne ou réglementaire
- 🔗 Un avantage concurrentiel sur leur marché en agissant sur le service client ou la mise sur le marché plus rapide de leurs produits ou services

Partitio intégrateur de l'ECM Onbase, Leader mondial sur le marché de la gestion du cycle de vie des contenus d'entreprises

OnBase
a Hyland Software solution

Partitio – Hyland Software

Partitio noue un partenariat avec l'éditeur américain

Partitio a fêté en décembre un an de partenariat avec l'éditeur américain Hyland Software. Second éditeur mondial du marché de l'ECM, Hyland Software vient de voir confirmée sa place de leader du marché, selon la dernière étude GARTNER.s et impact environnemental.

Grâce à ce partenariat l'intégrateur toulousain propose désormais une solution de gestion de contenus très performante et éprouvée par des centaines de PME mais aussi de grands groupes dans plus de 40 pays. La solution OnBase est l'ECM (Enterprise Content Management) que Partitio intègre chez ses clients. Cette plateforme applicative de gestion de contenus a deux principaux avantages, qui la placent parmi les meilleurs sur son secteur :

- Une richesse de fonctionnalités

Plus de 140 modules personnalisables viennent enrichir la Gestion Electronique de Documents (GED) prévue à la base.

- Une facilité et une rapidité de déploiement

Partitio peut ainsi intégrer OnBase sur l'ensemble des outils bureautique et métier de ses clients, quel que soit leur

secteur d'activité et sans développement spécifique.

L'éditeur est notamment cité en exemple par les grands cabinets d'étude internationaux (Gartner, Forster...) pour son engagement permanent sur la satisfaction clients. C'est en pensant aux bénéfices de cette solution pour ses clients que Partitio a choisi Hyland Software comme partenaire privilégié. La solution permet en effet d'agir à trois niveaux:

- Amélioration de la gouvernance : du service client, des processus de mise sur le marché de nouveaux produits, de la gestion des factures, etc.
- Amélioration de la conformité et diminution des risques : gestion des risques fiscaux en cas de contrôle, conformité des processus vis à vis de la législation, etc.
- Amélioration de la rentabilité : de la production, diminution des coûts documentaires et de recherche associés, etc.

Cette solution, adaptée à tous types de structures, est notamment déployée par Partitio au sein d'entreprises industrielles, de collectivités locales ainsi que d'offices notariaux et cabinets d'avocats.

Avec cette plateforme parmi l'une des plus performantes du marché et la combinaison de ses compétences en infor-

matique et en gestion de processus, la société Partitio prévoit une progression à deux chiffres pour 2011. En effet Partitio enregistre depuis le début de l'année plus de 100 K € de contrats signés pour l'intégration de l'ECM Onbase.

Partitio en quelques mots...

Partitio est une société qui s'est imposée comme véritable experte dans deux domaines : Systèmes d'informations et Qualité/Sécurité/Environnement

La complémentarité de ces deux compétences permet à Partitio d'offrir de nouveaux services dans la mise en œuvre d'outils collaboratifs : dématérialisation documentaire au travers d'outils GED, forum, portail, intranet, etc.

www.partitio.com

Hyland Software en quelques mots...

Plus de 10 000 clients dans 41 pays qui utilisent à ce jour la solution OnBase, dont plus de 250 en Europe. Ces solutions répondent aux besoins des moyennes et grandes entreprises afin de générer plus d'efficacité dans les processus et une amélioration des services à moindre coût.

www.hyland.com/fr

Alain Ayala,
Directeur du développement

Emeric Guérard de Latour,
Directeur des Opérations

DÉMATÉRIALISATION : DYNAMISEZ VOS PROCESSUS MÉTIER POUR LES SIÈCLES À VENIR

MICROPOLE, TOUTES VOS SOLUTIONS IT

Société européenne de conseil, d'ingénierie et de formation experte en Business Intelligence, Web & IT et ERP, Micropole est un multi spécialiste qui accompagne le développement de la **performance** des entreprises.

LA DÉMATÉRIALISATION

Elle est désormais présente dans toutes les entreprises et se niche au sein de nombreux projets d'optimisation ou d'informatisation.

Mais plus que de transformer du papier en électronique, c'est aujourd'hui la notion de **processus métier** qui est concernée par la dématérialisation. L'un de ses cœurs est constitué par les **informations**, l'autre par les **acteurs** qui interagissent dans le cadre de ces processus.

Considérée souvent comme la simple numérisation de papiers, la dématérialisation recoupe de nombreux enjeux – documents, échanges et processus : automatisation de processus métiers, production de documents nativement numériques, GED ou BPM, signature électronique, archivage, coffre-fort électronique, etc.

Dans tous les secteurs d'activité, les entreprises sont confrontées à une forte croissance de contenus numériques et à un besoin de rationalisation de leurs processus. C'est pourquoi elles sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des politiques de dématérialisation, voire de non-matérialisation.

À la clé : conformité et complétude, sécurisation des traitements, gains de temps, efficacité opérationnelle, optimisation des ressources et des charges de personnel, automatisation et continuité d'activité.

Pour plus de renseignements :

Tél. 01 74 18 74 18

www.micropole.com

Encore faut-il, pour réussir son projet, se poser au préalable les bonnes questions : comment mesurer le ROI d'une telle démarche ?

Quelle est la valeur juridique des documents numériques, et des documents numérisés ?

Faut-il externaliser cette fonction, fonctionner en SaaS ou rester en mode internalisé ? Etc.

Pour vous assister tout au long de votre démarche, Micropole propose une approche globale, à la fois stratégique, technologique, organisationnelle et réglementaire.

En couvrant ainsi l'ensemble du spectre de votre dématérialisation, nous privilégions une démarche intégrée, gage de forte adoption des solutions par les utilisateurs et de succès pour votre projet.

MICROPOLE
Driving Distinction

La nouvelle dématérialisation, vecteur de performance de l'entreprise !

Par Gilles Moujeard,
Responsable de l'offre
dématérialisation chez
Micropole

On en parle partout, la dématérialisation est désormais présente dans toutes les entreprises, et se niche au sein de nombreux projets d'optimisation ou d'informatisation. Même si nous avons tous une bonne perception de la signification de ce terme, les définitions divergent et recouvrent des réalités différentes.

Une vision modernisée de la dématérialisation ...

Une définition officielle de la dématérialisation nous est donnée par la FNTC (Fédération Nationale des Tiers de Confiance) : « mécanisme consistant à transformer l'échange traditionnel des documents sous forme papier, en un échange électronique, tout en conservant la même validité qu'un échange sous forme papier ». On y trouve l'idée de transformer du papier en électronique, ainsi qu'une mention de l'importance de la valeur associée aux documents. Toutefois, il manque à cette définition la notion de processus d'entreprise, dont l'un des cœurs est constitué par les informations (données ou documents), l'autre étant les acteurs

qui interagissent dans le cadre de ces processus.

De fait, cette prise de hauteur permet de déplacer le positionnement de la dématérialisation, qui évolue ainsi du document, conteneur d'informations, aux processus qui manipulent les informations et orchestrent les différentes actions. Citons par exemple les téléprocédures dans le secteur public (télé-déclaration de TVA, demandes de justificatifs divers, gestion de l'impôt sur le revenu), les sites de e-commerce qui dématérialisent le processus de VAD (vente à distance) ou encore l'automatisation des processus financiers de l'entreprise (basés sur les factures). Dans tous ces exemples, on constate que le sujet va bien au-delà de la simple transformation du papier en électronique et intègre l'ensemble des opérations associées au traitement relatif à la captation de ces informations.

Par exemple, la mise en œuvre d'un processus dématérialisé de VAD intègre bien le traitement de l'ensemble des opérations de backoffice associées à l'acte de vente : la réception et le rapprochement des éventuels justificatifs papiers ou des règlements chèques, le traitement des retours, des impayés et la gestion des réclamations clients.

De même, les projets de dématérialisation de factures intègrent désormais l'ensemble des opérations liés au processus « purchase to pay » (de l'achat au paiement) et « order to cash » (de la commande à l'encaissement). Ainsi, l'ensemble des documents qui aboutissent à la facture et contribuent à justifier les règlements sont traités : demandes d'achats, bons de commandes et bons de livraison.

Les nouveaux apports de la technologie

Dématérialiser un processus métier revient à le retoucher en profondeur en fonction des nouveaux usages et des technologies actuelles. On bénéficie alors des dernières innovations qui vont permettre – entre autres – de s'affranchir du papier en tant que support de l'information. De nombreux nouveaux outils sont disponibles qui contribueront à optimiser les processus et à améliorer la rentabilité et la performance des entreprises :

- Des tablettes de signatures dans les cas de contractualisation en face-à-face, pour capter de façon électronique le consentement des clients. Les contrats deviennent nativement non matériels, ou immatériels. Les éven-

La nouvelle dématérialisation, vecteur de performance de l'entreprise !

tuels exemplaires papiers ne deviennent que des copies de confort et les backoffice s'en portent d'autant mieux que les justificatifs sont également numérisés et transmis électroniquement.

- De simples casques pour la mise en œuvre de « Voice picking », très en vogue dans la grande distribution : basé sur la reconnaissance vocale d'informations parlées par un opérateur, les informations sont directement interprétées par une machine, sans aucune saisie opérateur et a fortiori sans papier.

- Des téléphones portables, désormais dotés de capacités de communication rapides et de captation d'images (appareils photos). Les informations sont envoyées à un backoffice et interprétées automatiquement. Le client et la machine effectuent une grande partie des opérations préalables aux interventions d'opérateurs, désormais concentrées sur le traitement des opérations complexes et à plus forte valeur ajoutée.

- Des bornes en libre service en remplacement de guichets, afin d'éviter les files d'attente et les coûts d'infrastructure et de personnel. Des constructeurs proposent désormais des systèmes capables de numériser des documents, de les interpréter, de proposer saisies et signatures, le tout en envoyant des mails au client pour justifier de l'opération. Autant d'opérations effectuées avec l'unique intervention du client, sous sa responsabilité, mais en plaçant de nombreux contrôles automatisés ou manuels en back-office pour sécuriser le processus.

Quels processus cibler ?

Bien évidemment, tous les processus de l'entreprise peuvent être concernés par cette vague de dématérialisation. Bien évidemment aussi, tous ne s'y prêtent pas de la même manière et ne procureront pas les mêmes gains.

Associé aux processus métiers, la dématérialisation permet une optimisation du fonctionnement opérationnel

de l'entreprise. On peut ainsi réduire de façon drastique ses coûts de fonctionnement et les risques opérationnels associés, en reportant sur l'extérieur de l'entreprise un certain nombre de tâches à faible valeur ajoutée. De fait, lorsque la captation d'information est opérée directement par le client, ou par l'intermédiaire d'un mécanisme automatique et contrôlé, on supprime tout risque de mauvaise saisie ou d'interprétation des données et on réduit le temps liés à la transmission de documents par service postal. On exclut le risque de perte ou de mauvais classement de documents papier, tout en gagnant sur les coûts de main d'œuvre associés. Rappelons-nous également que les back-offices bénéficieront ensuite d'un traitement totalement ou partiellement automatisable ce qui réduira coûts, délais, risques, avec un niveau qualité supérieur.

Autre catégorie, les processus liés à la gestion interne de l'entreprise – dits « processus supports » – sont au cœur des projets de dématérialisation. Etant au service des différentes entités opérationnelles, leur bon fonctionnement est une condition essentielle à la performance des métiers. Ils doivent fonctionner de façon transparente et efficace. On en déduira facilement que d'éventuels dysfonctionnements seront préjudiciables à l'entreprise, alors qu'à l'inverse, ils permettront de fluidifier

les fonctions de vente et de production, et ainsi contribuer à la performance de l'entreprise. Au cœur de ces processus supports se situent les fameux processus financiers déjà cités plus haut, basés sur le cycle achat-commande-réception-facturation-règlement.

Désormais, l'enjeu fondamental des entreprises repose sur leur capacité à traiter de façon efficace leurs processus, tout en assurant des coûts de traitement très faibles, un niveau de qualité constant et maîtrisé et en les mettant au service des métiers. Bien sûr, dans le contexte ultra-compétitif actuel, tout cela ne vaut qu'on y intégrant les notions d'adaptabilité et d'agilité des systèmes mis en place. Tel est bien l'enjeu de cette nouvelle dématérialisation !



Votre Contenu dans le contexte de vos processus métiers : la gestion documentaire adaptée aux métiers de la finance.

Aujourd'hui, il n'est question que d'économies. Économie d'argent. Économie de temps. Économie des ressources de la planète.

Selon un récent rapport de Gartner, le fonds documentaire de l'entreprise comporte principalement du contenu non structuré tel que les documents, les images des formulaires, les photographies, les composants XML, les clips vidéo, les podcasts et les messages électroniques. Selon Coopers & Lybrand, la recherche et le classement représentent presque 75 % du temps consacré aux tâches liées aux informations papier. Les entreprises doivent s'appuyer sur une solution d'ECM (Enterprise Content Management/GED) pour gérer l'augmentation du volume, du nombre et de la diversité des contenus non structurés qui représentent aujourd'hui jusqu'à 80 % des informations d'entreprise.

Il s'agit tout d'abord de comprendre les avantages tangibles de l'ECM, les avantages mesurables qu'il peut apporter quotidiennement à vos collaborateurs, votre entreprise et vos clients. Que vous apporte un logiciel d'ECM et que peut-il permettre d'économiser ? Les différentes fonctionnalités de recherche, de capture, d'imagerie et

de stockage vous feront économiser temps, argent, espace et ressources. La puissance et l'automatisation des tâches, ainsi que la garantie d'intégrité vous donneront une longueur d'avance dans la qualité de service apporté à vos clients. La suppression des documents papier vous permettra de faire un geste primordial pour l'environnement. Les principes de fonctionnement du logiciel d'ECM que vous choisissez sont importants. Mais au-delà des performances techniques et des fonctionnalités, il faut surtout savoir si la solution correspond à vos besoins métiers et s'intègre facilement à vos applications métiers !

Que vous soyez un service financier ou comptable, un département juridique ou de ressources humaines, quel que soit votre secteur d'activité, les documents et autres contenus non structurés conditionnent vos activités quotidiennes. Vous avez besoin d'une solution qui prend ce contenu et le met instantanément dans le contexte de vos applications métier, de vos processus et de vos équipes.

En se concentrant dès sa création sur les besoins métier spécifiques des entreprises et les sources les plus communes d'inefficacité touchant les pro-

cessus clés des entreprises, Perceptive Software a développé la solution ImageNow qui gère sous forme électronique les documents comptables et autres documents financiers afin d'instaurer gains de temps et réductions de coûts mesurables dans votre entreprise.

Une étude récente montre que les départements financiers qui utilisent les solutions Perceptive Software peuvent escompter une augmentation de 40 % en termes de productivité lors de la première année.

Les fonctions de gestion de documents, d'imagerie documentaire et de workflow d'ImageNow aident des centaines d'organisations multinationales à en faire davantage avec moins de ressources, en rationalisant les processus financiers, gros consommateurs de documents.

Le résultat ? Un accès direct et facile aux informations et aux documents dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin, où que vous soyez et quels que soient vos applications et processus métiers. Votre travail devient plus rapide, plus productif, plus valorisant...

C'est ça le «content in context».

www.perceptivesoftware.fr

Connectez vos applications, vos équipes et vos processus métier où que vous soyez... et quand vous le souhaitez !

Pourquoi chercher une aiguille dans une botte de foin

enterprise content management

perceptivesoftware
a Lexmark company

www.perceptivesoftware.fr



La créativité au service de votre image.



CONSEIL EN COMMUNICATION & DESIGN GRAPHIQUE

Agence conseil en communication globale, nos compétences vont du print au multimédia en passant par la photographie publicitaire et la vidéo. Notre partie print vous conseillera et réalisera votre identité visuelle, en vous proposant des supports de communications adaptés. Egalement attaché au multimédia, nous concevons votre site web et nous vous guiderons dans votre stratégie de communication sur internet.



AGREESTUDIO
creative.communication

www.agreestudio.com

Une expertise reconnue de la dématérialisation du courrier

*EDC : Une solution de dématérialisation simple d'utilisation
disposant de toutes les garanties sur la valeur légale des
documents*

Editée et commercialisée par DPii Telecom & Services, EDC permet aux entreprises d'envoyer électroniquement tous types de documents de façon rapide, fiable et sécurisée. Le cryptage des données lors de la transmission ainsi que l'utilisation de serveurs dédiés administrés par DPii Telecom & Services garantissent la confidentialité des contenus et une qualité de transmission optimale.

EDC est disponible en version SaaS à partir du portail sécurisé virtual-post.net. La confirmation de la validité légale de EDC concernant la signature électronique et l'horodatage, a été obtenue par le cabinet d'avocats Alain Bensoussan, Avocat à la Cour d'appel de Paris, spécialisé dans la réglementation et l'intégrité des communications électroniques.

Par ailleurs, la société DPii Telecom &

Services propose une option de suivi GED sur 10 ans des documents dématérialisés à valeur légale avec une traçabilité détaillée et horodatée des personnes ayant eu accès au document.

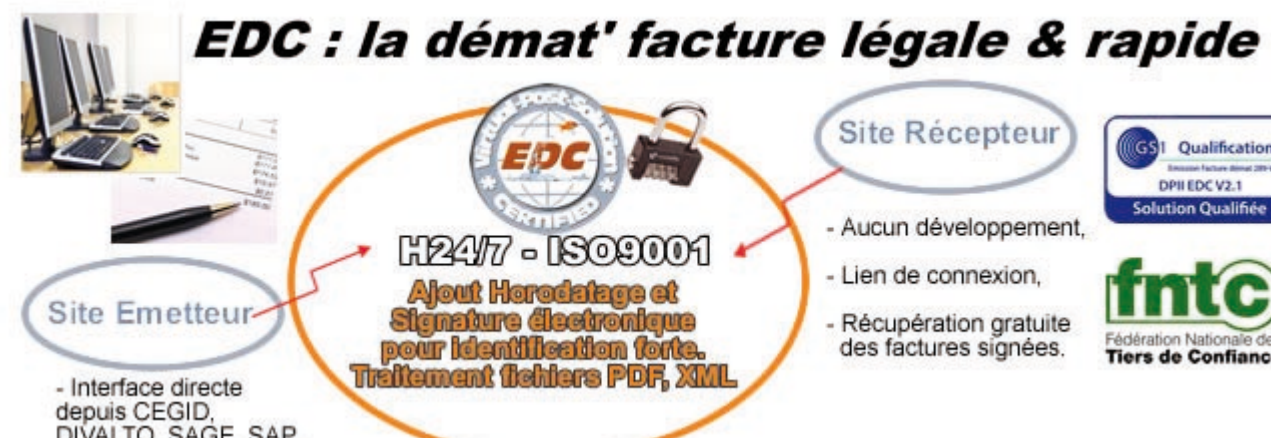
Afin de garantir une sécurité optimale des échanges, la solution propose une fonctionnalité permettant de gérer les niveaux d'accès (par département, par utilisateur) autorisant l'émission et la réception de documents dématérialisés et l'utilisation de la signature électronique. EDC intègre également une fonctionnalité permettant de recevoir des accusés de réception de lecture via le portail virtual-post.net

Grâce à DPii EDC, DPii Telecom & Services accompagne toute entreprise dans son projet de dématérialisation fiscale en lui offrant une solution respectueuse de l'environnement, capable de réduire les coûts d'envoi jusqu'à 80%.

Principaux points forts EDC :

- Alternative à l'EDI pour les entreprises.
- 1 seul interlocuteur = simplification du processus à mettre en place = rapidité de la mise en production = ROI immédiat !
- Sécurisation du transfert FTP et garantie de la réception temps réel par le bon destinataire.
- Cryptage des messages pour une confidentialité optimale.
- Test gratuit possible avant engagement
- Economie de fournitures : réduction des coûts et geste environnemental s'inscrivant dans une politique de développement durable.

DPii Telecom & Services



Dématérialisation et dissymétrie des flux : un enjeu stratégique pour les DAF



Présentée il y a quelque temps comme un chantier en devenir qui prendrait plusieurs dizaines d'années à être mis en oeuvre, la dématérialisation se positionne aujourd'hui comme une réalité concrète pour l'ensemble des acteurs économiques. Présente à tous les niveaux organisationnels, cette dernière a permis à l'entreprise de se moderniser, de gagner en productivité et d'offrir une qualité de service toujours plus importante aux clients et fournisseurs.

Dans la mise en oeuvre de leur projet de dématérialisation de leurs factures (entrantes ou sortantes), les entreprises doivent cependant tenir compte de la dissymétrie des flux : envisager que

tous ses clients ou tous ses fournisseurs acceptent, du jour au lendemain, de passer à la dématérialisation en utilisant exactement le même format, est en effet illusoire !

A l'heure où la dématérialisation des factures s'est déjà immiscée dans de nombreuses directions financières, aucune entreprise ne peut en effet mettre en oeuvre une solution de dématérialisation de ses factures sans tenir compte des contraintes fixées par ses clients ou ses fournisseurs, tant s'agissant du format de la facture (papier, pdf, fichier structuré...) que du média utilisé (courrier, interface web, mail, EDI...). Dans le cadre de la dématérialisation des factures émises par exemple, il est fréquent que l'entreprise puisse mettre à disposition de l'essentiel de ses clients des factures « pdf signées », tout en prenant en compte les attentes d'un gros donneur d'ordres qui veut un fichier structuré conforme à ses attentes, et également être en mesure d'envoyer des factures « papier » à des clients non encore réceptifs !

Face à cette problématique, PRIMOBX, en partenariat avec SAKARAH, propose une approche novatrice qui permet de s'affranchir de ces problématiques complexes : la plateforme de dématérialisation des factures délivrée par PRIMOBX permet en effet de traiter TOUTES les factures, et ce quel que soit le format attendu (papier, pdf, fichier structuré...) et le média utilisé

(courrier postal, interface Web, mail, EDI...). L'entreprise peut ainsi optimiser ses process internes, tout en s'affranchissant des contraintes organisationnelles fixées par les différentes parties prenantes. Les échanges sont alors totalement homogénéisés quel que soit le format de transmission choisi.

Cette approche est un réel différenciateur et garantit aux parties d'accéder à une offre permettant de traiter efficacement la dissymétrie des différents flux échangés.

De l'émission d'un document à la contractualisation en ligne, il est donc désormais possible de tirer pleinement parti des bénéfices de la dématérialisation d'un process métier, et ce quels que soient les flux échangés. PRIMOBX se positionne une nouvelle fois comme précurseur sur le marché en permettant aux entreprises de répondre de manière pragmatique à cette problématique complexe et jusqu'alors insoluble. Cette innovation participera activement à faire émerger des bonnes pratiques et à donner les lignes directrices à intégrer pour mener à bien les chantiers de dématérialisation de demain.

Xavier Lainé
PDG de Primobox

Les 10 point-clés pour réussir son projet de dématérialisation des processus et flux RH

1. Analyser vos process actuels et les axes d'optimisation
2. Identifier le cadre juridique
3. Déterminer de façon précise les objectifs à atteindre et le ROI estimé
4. Retenir les solutions techniques adaptées
5. Garantir la pérennité des données dématérialisées
6. Exiger une clause de réversibilité
7. Veiller à la sécurité des systèmes
8. Déployer en différentes phases
9. Prendre en compte la conduite du changement organisationnel
10. Veiller à l'évolutivité du système

L'ECOSYSTÈME PRIMOBX



Tribune libre :

La dématérialisation : une étape incontournable



Pour les entreprises et les organismes publics la dématérialisation est aujourd'hui incontournable. Le scanner ou les imprimantes

multifonctions sont devenus les nouveaux outils de croissance des organisations. L'intégration des documents numérisés dans les systèmes d'information se banalise et plus personne ne doute de la pertinence du retour sur investissement !

500 projets réussis...

Fort de nos 15 années d'expérience et de plus de 500 projets menés auprès de 150 clients, nous avons identifié 10 points clés* susceptibles de permettre une mise en œuvre rapide et réussie des projets de dématérialisation. Au-delà du choix d'une solution de dématérialisation ou d'un partenaire ce sont également les facteurs organisationnels, techniques et humains qui doivent être pris en compte.

Au sein de la société tout d'abord, le projet de dématérialisation doit être pensé et construit en cohérence avec

la stratégie d'entreprise. Cela implique de le définir pas à pas et de le découper en lots correspondants chacun à un besoin opérationnel et/ou stratégique. Afin d'assurer une plus grande efficacité, il convient de porter dans un premier temps les efforts sur les projets à retour sur investissement rapide.

Une erreur à ne pas commettre est de chercher à automatiser le traitement de l'ensemble des documents de l'entreprise. Pour bénéficier d'une solution efficace, il peut être opportun dans un traitement automatique de privilégier les documents les plus récurrents, les plus faciles à dématérialiser, les exceptions devant être traitées dans un second temps. La réussite d'un projet de dématérialisation passe aussi par l'adhésion du plus grand nombre à l'application. Cela sous-entend d'associer les utilisateurs finaux dès le début du projet afin de lever les craintes et de prendre en compte au mieux leurs besoins et leurs méthodes de travail. L'adoption rapide de la solution passe également par le soin apporté à l'interface utilisateur. Plus l'application est conviviale et plus facile elle sera à utiliser.

...sans tout automatiser

Plusieurs facteurs doivent également être pris en compte dans le choix du

partenaire. Une attention toute particulière doit être portée sur sa connaissance des enjeux métiers propres à l'entreprise, ou le cas échéant, sur sa capacité à s'entourer de partenaires intégrateurs spécialistes de ces questions. D'un point de vue technique, il devra faire la preuve de sa capacité à interfacer ses solutions de dématérialisation avec les applications métiers de l'entreprise.

Enfin, en fonction du volume de documents à traiter, il peut être pertinent d'externaliser certaines tâches en vue de libérer des ressources internes pour qu'elles se concentrent sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

A l'heure de son industrialisation, la dématérialisation nécessite des démarches aussi simples qu'efficaces. C'est la prise en compte de l'ensemble de ces facteurs dès la genèse du projet qui permet d'atteindre l'objectif.

Jean-Louis Sadokh,
PDG d'Azur Technology

* Pour ses 15 ans l'éditeur et intégrateur de solutions de dématérialisation vient de publier un Livre Blanc intitulé « 10 recettes pour réussir vos projets de dématérialisation », téléchargeable sur le site

www.azurtechnology.com

Azur
Technology

Capture/LAD - GED/ECM - BPM/Workflow

Solutions de dématérialisation des documents et
d'automatisation des processus métier



Découvrez notre Livre Blanc
« 10 recettes pour réussir vos projets de dématérialisation »

en libre téléchargement sur
www.azurtechnology.com/livreblanc



nomination

les 200 000 décideurs qui font le Business en France !

1er service d'informations B to B, Nomination met à votre disposition des services dédiés à votre développement :



200 000 décideurs influents :
leur parcours, leurs coordonnées
directes, celles de leur assistante...
situés dans leur organigramme

Accessibles en one to one
ou en one to many
pour des actions marketing



Chaque semaine, les **400 décideurs**
qui prennent de nouvelles fonctions
(information exclusive Nomination)

Chaque mois + de
2 000 nouveaux contacts



- > Veille marché
- > Prospection grands comptes
- > Fidélisation
- > Actions de communication
- > Sourcing de talents & recrutement
- > Mises à jour CRM
- > Recherche partenaires & mécènes



Dexia Asset Management Luxembourg S.A., 136 route d'Arion, L-1150 Luxembourg, RCS Luxembourg B-37.647.

C'est quoi être investisseur ?
Enchaîner des cafés
pour déchiffrer des données ?
Ou pouvoir échanger avec un expert ?

Être investisseur, avoir confiance ensemble, à l'essentiel

Chez Dexia Asset Management, nous connaissons la difficulté du choix de l'investisseur face aux nombreux produits offerts sur le marché. Nous souhaitons bâtir avec vous les solutions d'investissement qui correspondent à votre besoin en mettant à votre disposition nos experts. C'est par la plus grande disponibilité et proximité de nos spécialistes que nous voulons nous engager et aller avec vous à l'essentiel.

www.dexia-am.com

Asset Management
DEXIA

WWW.FINYEAR.COM

Finyear | ASSET MANAGEMENT | 67

2011 : la renaissance des actions

2010 a été une année mouvementée et très volatile sur les marchés boursiers. Selon nous, 2011 devrait être plus propice aux marchés d'actions grâce à la bonne santé des entreprises et aux mesures exceptionnelles prises par les banques centrales, mais cette aide monétaire sans précédent n'est certainement pas sans risque.

Pas de vision binaire

L'année 2010 a été caractérisée par la vision relativement binaire des investisseurs en actions. Ils se sont focalisés en permanence sur les différences entre marchés développés et émergents et ont alterné stratégies déflationnistes et inflationnistes. Frédéric Buzaré, responsable de la gestion actions, explique : « Selon nous, 2010 aura été une année de transition et 2011 devrait connaître un environnement de marché plus équilibré. Les corrélations sectorielles, qui atteignent des sommets historiques, devraient diminuer et le stock picking devrait à nouveau avoir le vent en poupe. Nous sommes également convaincus que la préférence des investisseurs pour les valeurs dites de croissance (growth stocks), qui ont fortement surperformé les actions de rendement (value stocks), persistera, quoique de manière plus sélective.

Nous pensons par ailleurs que la croissance économique modeste et la politique d'assouplissement monétaire créeront un climat idéal pour les actions. Nous n'anticipons pas un phénomène déflationniste comme au Japon, étant donné que, contrairement au Japon, les États-Unis sont parvenus à stabiliser, voire augmenter les perspectives infla-

tionnistes et à créer des taux d'intérêt réels négatifs. Il existe une forte corrélation entre les attentes inflationnistes et les multiples de valorisation. Dans le passé, un taux d'inflation de 2 à 4 % a été favorable aux marchés des actions. Les entreprises appliquent toujours une discipline rigoureuse, disposent de réserves de trésoreries pléthoriques et ont pu maintenir leur rentabilité lors de la crise. La combinaison de taux d'intérêt réels négatifs et d'une croissance modérée devrait dès lors continuer à soutenir les marchés des actions en 2011. »

Une classe d'actifs délaissée

Les investisseurs en actions, tant institutionnels que particuliers, semblent avoir jeté l'éponge, déçus par les rendements et ébranlés par deux crises majeures en 2002 et 2008. Le marché des actions américaines est aujourd'hui deux fois plus grand que le marché obligataire alors qu'il y a dix ans, il était six fois plus important. Les fonds de pension, les assureurs, les fondations et les ménages ont réduit sensiblement leur exposition aux actions. Le contraste entre les entreprises et les investisseurs ne pourrait pas être plus marqué. Tandis que les premières sont en grande forme, et peuvent se targuer de dis-

poser d'abondantes liquidités et d'un faible taux d'endettement, les seconds ont une aversion au risque et préfèrent investir dans des obligations d'État peu rémunératrices. Frédéric Buzaré commente : « Le coût du capital n'a jamais été aussi élevé et celui des emprunts aussi faible. La structure financière solide des entreprises leur permettra de restructurer leur mode de financement et de créer une valeur importante pour les actionnaires au moyen de rachats d'actions ou de hausse des dividendes. Les activités de consolidation (fusions et acquisitions) devraient également se multiplier dans de nombreux secteurs, les sociétés les plus solides menant une politique de rachats et empruntant à faible coût pour financer des acquisitions créatrices de valeur. »

Parallèlement, les marchés des actions affichent des valorisations très raisonnables. En termes de ratio cours/bénéfices, les marchés européens présentent les mêmes valorisations qu'en 2003 étant donné que les cours des actions intègrent des taux de croissance historiquement faibles. Une croissance des multiples de valorisation est nécessaire pour que les marchés rebondissent. Frédéric Buzaré : « Nous sommes persuadés que la contraction des multiples de valorisation a atteint un

2011 : la renaissance des actions

niveau « plancher ». Les taux d'intérêts réels négatifs, qui ont une plus grande influence que les taux d'intérêt nominaux entraîneront une hausse des multiples de valorisation. Le potentiel hausier des marchés des actions dépend en grande partie de ces multiples de valorisation, actuellement faibles. Dans une période de redressement économique, la croissance des multiples représente l'essentiel de la performance des marchés des actions. Historiquement, une période prolongée de taux d'intérêts réels négatifs a toujours conduit à un rebond des marchés des actions."

Des risques subsistent

Naturellement, des risques existent également.

- Premièrement, la politique monétaire des États-Unis est devenue très puissante mais elle peut également perturber les conditions de marché et créer des déséquilibres. Elle a ainsi entraîné une dépréciation du dollar et de la livre sterling au détriment de l'euro et des devises des pays émergents.
- Deuxièmement, la solide performance des marchés émergents est largement attribuable à la politique d'assouplissement monétaire américaine.
- Troisièmement, cette politique soutient le marché des matières premières, ce qui augmente les perspectives inflationnistes mais risque d'entraver la demande finale comme ce fut le cas en 2008.
- Quatrièmement, si l'inflation reste faible dans les pays occidentaux, elle progresse rapidement dans les marchés émergents. Il faudrait éviter que cette tendance se poursuive afin de ne pas assister à un renversement de la politique d'assouplissement monétaire. Enfin, les risques liés à la dette souveraine de plusieurs pays périphériques de la zone euro n'ont pas reculé et doivent être suivis de près.

Frédéric Buzaré observe : "Compte tenu des déséquilibres et risques présents dans le contexte économique actuel,

les marchés des actions devraient rester volatils et s'accompagner de corrections à court terme, à considérer comme des opportunités d'achat."

Thèmes et convictions

Une nouvelle donne est en train de façonner le paysage des investissements. Les écarts entre les pays développés et les marchés émergents se creusent de jour en jour. Nous devrions nous méfier des nouvelles bulles qui pourraient résulter d'une politique monétaire peu orthodoxe. L'Asie est promise à un bel avenir mais ce thème est à présent suracheté à court terme. Par ailleurs, alors que l'Europe est aux prises avec des difficultés financières, les sociétés européennes n'ont jamais été aussi solides et celles présentes à l'international continuent de prospérer. Les grandes tendances qui se dessinent depuis un certain temps subsistent. Il s'agit du rééquilibrage de la croissance économique vers l'Extrême-Orient, de la pénurie des ressources naturelles et du déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans les pays européens.

Dans ce contexte, nous privilégions les thèmes d'investissement suivants :

- Marchés émergents : ces marchés sont sortis beaucoup plus forts de la crise et devraient poursuivre leur croissance. À court terme toutefois, nous recommandons une approche plus prudente : l'avenir de ces pays dépendra en grande partie de la politique monétaire américaine .
- Matières premières : la demande mondiale de pétrole brut, tirée principalement par la demande chinoise, devrait atteindre des niveaux record en 2011. Les marchés émergents continueront à chercher des moyens d'assurer leur approvisionnement en énergie.
- Actions de croissance : ces valeurs ont été fortement revalorisées à la faveur d'un environnement de faible croissance et du manque de visibilité des bénéfices des autres actions. Nous

pensons que les actions de croissance de qualité ou GARP (Growth At a Reasonable Price) resteront des valeurs phares à l'avenir. Au cours de la décennie perdue des années 1990 au Japon et de la Grande Dépression des années 1930, ces actions se sont relativement bien comportées. Nous pensons que les actions GARP poursuivront sur leur lancée en 2011 puisqu'elles offrent toujours le meilleur profil rendement/risque. Les actions caractérisées par une croissance durable et visible restent rares et méritent dès lors une prime.

- Dividendes (en particulier les hausses de dividendes) : les entreprises qui offrent des dividendes pérennes sont très attrayantes étant donné la faiblesse des rendements obligataires. Les sociétés n'ont jamais affiché de meilleurs bilans, ce qui leur permettra de verser à leurs actionnaires de beaux dividendes. Le must est d'investir dans des sociétés qui augmentent leurs dividendes chaque année. Cette stratégie porte ses fruits depuis septembre 2009 et cette tendance devrait selon nous se poursuivre.
- Fusions et acquisitions : toutes les conditions sont réunies pour générer une nouvelle vague de fusions et acquisitions. L'écart entre le rendement des flux de trésorerie disponible et celui des obligations d'entreprises est significatif. Les acquisitions créatrices de valeur doivent être privilégiées.

Frédéric Buzaré conclut : « S'agissant des marchés des actions, nous pensons que 2011 recèlera un solide potentiel haussier, sur fond, toutefois, de volatilité persistante. Le « market timing » et le « stock picking » joueront un rôle essentiel. Les arguments en faveur des valeurs de croissance resteront valables en 2011 et ce thème pourra être exploité de différentes façons, notamment en investissant dans des sociétés innovantes d'Europe occidentale, dans des valeurs sûres présentes à l'international et dans les marchés émergents."

Richard Urwin,

Directeur des investissements au sein de l'équipe Multi-Asset Client Solutions de BlackRock



Les actifs risqués et l'économie mondiale devraient continuer de croître en 2011

L'année 2011 devrait à nouveau être une année faste pour les actions et les autres actifs risqués, malgré les craintes des investisseurs quant à la crise de la dette souveraine de la zone euro et des inquiétudes qu'une dépréciation du dollar américain et de l'euro ne porte atteinte aux perspectives de croissance des marchés émergents.

L'économie mondiale a crû d'environ 5 % en 2010 après s'être légèrement contractée en 2009. La croissance économique devrait se poursuivre en 2011 en dépit des handicaps auxquels est confrontée l'économie mondiale. Cette croissance pourrait être plus équilibrée, les pays développés y contribuant davantage qu'en 2010 à mesure que l'accélération amorcée au deuxième semestre 2010 se confirmera. En Allemagne, au Japon et au Royaume-Uni, par exemple, la croissance a atteint

en moyenne 3 à 4 % au cours des derniers trimestres.

L'événement ayant le plus affecté les marchés financiers en 2010 est sans doute la crise de la dette souveraine européenne. Celle-ci aura probablement une influence significative sur les marchés bien au-delà du début de l'année 2011, car l'Europe du Sud devra durablement réduire ses dépenses. Cela étant, la disparition de l'euro apparaîtrait très peu probable. En outre, même s'il semble inéluctable que nombre de pays de la zone euro restructurent leur dette ou ne puissent plus l'honorer, il est peu probable que cela intervienne à court-terme, et les banques européennes les plus exposées à la dette de ces pays ont donc le temps de se préparer à toute dépréciation éventuelle.

Risques inflationnistes

Dans les pays développés, le risque inflationniste nous semble toujours faible et en 2011 les banques centrales devraient craindre un recul excessif de l'inflation plutôt qu'une accélération. Cela étant, une inflation faible n'est pas nécessairement synonyme de déflation. Si le risque déflationniste venait à augmenter, les banques centrales seraient en fait contraintes d'apporter un stimulus monétaire plus important.

Globalement, le risque inflationniste est plus élevé dans les pays émergents que dans les pays développés en raison de la conjoncture économique radicale-

Richard Urwin, Directeur des investissements au sein de l'équipe Multi-Asset Client Solutions de BlackRock

ment différente dans laquelle évoluent ces deux blocs. Dans les pays émergents, le risque inflationniste est élevé mais l'inflation ne devrait pas connaître d'accélération significative. Pour autant, un nouveau resserrement de la politique monétaire destiné à juguler l'inflation pourrait entraîner en 2011 une nouvelle appréciation des devises émergentes par rapport à celles des pays développés.

Des perspectives prometteuses pour les actions

Nous ne décelons pas de signe d'exubérance irrationnelle dans les valorisations des actions en dépit du redressement des cours amorcé en mars 2009. A la fin 2010, au contraire, les PER apparaissaient peu élevés en termes historiques. Même sur les marchés émergents, où ce redressement a été plus prononcé, les multiples ne dévient pas de manière significative de leur moyenne à long terme. Les valorisations nous semblent refléter l'inquiétude concernant la durée et l'ampleur de la reprise de l'économie mondiale. Dans ces conditions, la surperformance des actifs risqués ne dépendra pas de la concrétisation de scénarios improbables, mais tout simplement de l'annonce de nouvelles moins mauvaises que prévu.

En 2011, la performance des actions sera fortement tributaire du cycle mondial. Les seules valorisations ne sauraient, en effet, stimuler suffisamment le marché pour que celui-ci ne fléchisse pas si les chiffres de la croissance, sans pour autant signaler de récession, se révélaient simplement moins bons qu'attendu. En outre, la croissance bénéficiaire pourrait ralentir par rapport aux niveaux élevés de ces douze derniers mois. Globalement, les augmentations des valorisations devraient être limitées et volatiles. De même, compte

tenu de l'évolution relativement favorable du cycle, la plupart des produits de crédit devraient surperformer les obligations d'État.

Le bas niveau des rendements obligataires ne signifie pas nécessairement que les obligations généreront des performances faibles à moyen terme. Cela étant, pour que les rendements remontent de manière significative en 2011, il faudra que la croissance de l'économie mondiale ou l'inflation augmente suffisamment pour que les banques centrales abandonnent leur politique monétaire très accommodante et relèvent fortement leurs taux directeurs, ou que les craintes liées aux déficits budgétaires s'attisent.

Les banques centrales des pays développés devraient maintenir des taux d'intérêt peu élevés, et dans ces pays, les rendements à long terme devraient donc eux aussi rester bas. L'exubérance irrationnelle ne devrait pas être de retour en 2011, même en cas de baisse significative de l'épargne mondiale. Aucun facteur ne semble donc devoir conduire à une remontée significative des rendements obligataires en 2011. Dans ces conditions, les rendements des obligations d'État, exception faite de celles des pays périphériques de la zone euro, devraient demeurer très bas pendant une période prolongée, ce qui se traduira par des rendements réels décevants. Pour tenter de générer des rendements plus élevés et éviter la dette souveraine de nombreux pays, désormais plus risquée, même les investisseurs très prudents pourraient se sentir obligés de prendre des risques supplémentaires.

2011 – un scénario semblable à celui de 2010 ?

À certains égards, l'évolution des marchés pourrait s'apparenter en 2011 à celle observée en 2010. Les actions

devraient s'apprécier modérément – celles des pays émergents surperformant modestement plutôt que de façon spectaculaire, en raison notamment de l'appréciation des monnaies des pays concernés – tandis que les matières premières pourraient continuer de réaliser des gains en raison de la persistance de déséquilibres entre l'offre et la demande.

La différence la plus évidente par rapport à 2010 en termes de performance pourrait être constatée sur le marché de la dette souveraine en raison du handicap que constitue le très bas niveau des rendements. Investir également dans les obligations d'entreprise et dans d'autres titres de créance du secteur privé pourrait contribuer à la performance, mais un resserrement significatif des spreads apparaît peu probable. En résumé, beaucoup d'investisseurs pourraient à nouveau hésiter à prendre des risques en 2011, mais ceux qui le feront seront probablement récompensés.

LES INVESTISSEURS SE DÉTOURNENT DE L'EUROPE

NOUS PAS.

LES FONDS D' ACTIONS EUROPÉENNES DE BLACKROCK

Nous sommes convaincus que la croissance repose sur la performance des entreprises et non sur l'économie des pays. Il y a actuellement en Europe certaines des entreprises les plus performantes au monde et ce à des valorisations attractives. Nos équipes de gestion « Actions européennes » s'emploient à identifier les meilleures opportunités à travers un processus d'investissement qui a fait ses preuves. Fort de notre succès ces dernières années à dénicher des titres présentant un important potentiel, nous continuerons de miser sur l'Europe.

- Des fonds disponibles via notre Sicav BlackRock Global Funds (BGF) agréée en France
- Plus de 8,5 milliards d'euros d'encours sous gestion
- Plus de 50 récompenses reçues

La performance passée ne présage pas des performances à venir. La valeur de votre investissement et les revenus en découlant fluctueront et votre investissement initial n'est pas garanti. Les fonds investissent dans des actifs libellés dans d'autres devises ce qui implique que les fluctuations de taux de change auront un impact sur la valeur de votre investissement.

Visitez notre site
www.blackrock.fr/actionseuropeennes

BLACKROCK

BlackRock Global Funds (BGF) est une sicav ouverte de droit luxembourgeois autorisée à la commercialisation en France par l'Autorité des Marchés Financiers. Le prospectus complet et le prospectus simplifié sont disponibles auprès du correspondant centralisateur : Caceis Bank, 1 place de Valhubert – 75013 Paris et sur notre site Internet www.blackrock.fr. Emis par BlackRock Investment Management (UK) Limited (entité autorisée et réglementée au Royaume-Uni par la Financial Services Authority. Siège social enregistré : 33 King William Street, Londres EC4R 9AS. La société est enregistrée au Royaume-Uni sous le numéro 2020394. BlackRock Investment Management (UK) Limited, Succursale de Paris est soumise au contrôle de l'Autorité des Marchés Financiers en tant que succursale. BlackRock est la marque commerciale de BlackRock Investment Management (UK) Limited.

easyBOURSE
Courtier en ligne

Easy Bourse,

le courtier en ligne en ligne
de La Banque Postale

EasyBourse, à l'origine portail d'informations financières créé en 2006 et racheté en avril 2008 par La Banque Postale dont elle est filiale à 100 %, a lancé sa plateforme de courtage en ligne en octobre 2009. Entretien avec Ludovic Aubert, Directeur Général

Quels sont les objectifs d'EasyBourse ?

EasyBourse poursuit deux objectifs majeurs, explique Ludovic Aubert. Le premier consiste à fournir un service complémentaire à celui offert par La Banque Postale pour fidéliser les clients qui souhaitent disposer des services d'un courtier en ligne : marchés boursiers étrangers, large gamme d'OPCVM externes, accès au SRD etc...et une tarification plus agressive propre aux acteurs spécialisés. Le second objectif majeur est de conquérir de nouveaux clients externes à travers une nouvelle marque tout en bénéficiant de la sécurité d'un grand groupe.

Quelles sont les spécificités d'EasyBourse ?

Bien qu'EasyBourse rentre sur un marché déjà mature et hautement concurrentiel, elle a choisi d'élaborer son offre autour d'une démarche d'accompagnement des investisseurs : équipe de rédaction interne, pédagogie renforcée et cadre de risque défini, par exemple, pour la formule easyDécouverte. Son offre se décline en 4 formules profilées pour répondre à la demande des clients en fonction du montant et de la fréquence de leurs ordres de bourse : easyDécouverte, easyPremium, easyExpert et easyIntense..... D'ailleurs, les offres easyDécouverte et easyExpert ont reçu moins d'un an après leur lancement, le Label d'Excellence 2011 des Dossiers

de l'Epargne ! ajoute Ludovic Aubert.

Sur quels enjeux se mobilise EasyBourse ?

« On assiste à un vrai changement de mentalité, les clients sont de plus en plus nombreux à vouloir suivre et gérer leurs transactions par internet », indique Ludovic Aubert. Celui-ci ajoute que les enjeux pour EasyBourse sont de combiner une offre compétitive et adaptée aux besoins d'investisseurs expérimentés et exigeants, avec une démarche d'accompagnement pédagogique pour ceux qui démarrent en bourse.

Pour en savoir plus :
www.easybourse.com

L'équipe obligataire de M&G

A quoi s'attendre en 2011 ?

Responsable de l'équipe gestion obligataire | Jim Leaviss

Principales prévisions pour 2011

- Les Banques centrales devraient maintenir leurs taux d'intérêt à de bas niveau
- La croissance économique aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Europe sera très faible, mais positive
- L'inflation va rester modérée

L'environnement macroéconomique

La relance de la croissance économique au centre de toutes les attentions

L'équipe obligataire de M&G estime que les Banques centrales au Royaume-Uni et en Europe ont changé leur fusil d'épaule, mettant moins l'accent sur le seul respect d'un objectif cible d'inflation et privilégiant davantage une vision plus proche de celle du double mandat de la Réserve fédérale : le plein emploi et la stabilité des prix. Les Banques centrales et les Etats utilisent toutes les armes monétaires et budgétaires à leur disposition afin de renouer avec une reprise économique autonome. Malheureusement pour les gouvernements, les investisseurs obligataires les astreignent désormais à une période de rigueur budgétaire, plus particulièrement dans les pays périphériques de la zone euro.

Une vigueur de la reprise inégale selon les régions

La reprise de l'économie mondiale se poursuit, et ce, même si les conditions diffèrent nettement d'une région

à l'autre. Si la croissance demeure soutenue dans la plupart de l'Asie, ce n'est guère le cas dans de nombreux pays développés où la consommation est toujours déprimée et où la dynamique insufflée par le cycle des stocks sur l'activité est en train de s'estomper, tout comme les effets bénéfiques des plans de relance mis en place durant la récession. L'ampleur des réductions d'impôts aux Etats-Unis devrait accroître la consommation mais, conformément à la mise en garde de Moody's, en creusant un peu plus le déficit, elle pourrait détériorer la qualité de crédit du pays. Il est vraisemblable que la note de crédit AAA des Etats-Unis et du Royaume-Uni soit un jour mise à rude épreuve et nous nous attendons à ce que les Etats-Unis perdent la leur à terme, mais toutefois pas en 2011. Selon nous, la France est le premier sur la liste des pays notés AAA risquant de faire les frais d'une dégradation

Qui dit faible croissance dit également peu d'emplois créés

Nous n'anticipons pas une récession à double creux aux Etats-Unis, en Europe ou au Royaume-Uni, même si nous ne pouvons encore pas écarter le risque de voir une erreur de politique, tel qu'un retrait prématuré des mesures de relance, en déclencher une. Nous pensons que ces grandes économies vont continuer d'enregistrer une croissance inférieure à la moyenne. Aux niveaux qui sont les siens, la croissance économique ne va guère contribuer à cette amélioration des marchés du travail que se désespèrent d'observer les Banques centrales.

De possibles nouvelles mesures d'assouplissement quantitatif

Compte tenu de ces inquiétudes, nous ne serions pas étonnés si les Banques centrales décidaient de prolonger leurs programmes respectifs d'assouplissement quantitatif (AQ). Une chose dont nous sommes certains, c'est que personne ne connaît réellement quel va être l'impact de l'AQ. Historiquement, faire tourner la planche à billets a toujours fini dans les larmes et nous sommes d'avis qu'il en sera de même cette fois-ci. L'inflation va s'accroître à terme, mais pas encore tout de suite ; la quantité de monnaie s'est accrue, mais l'inflation va rester sous contrôle jusqu'à ce qu'augmente la vitesse de la monnaie.

La persistance de la crise de la dette souveraine dans la zone euro

L'inflation est peu susceptible de sensiblement s'accroître en 2011 en raison de la situation peu brillante des marchés du travail, de l'importance des écarts de production et des forces déflationnistes au niveau mondial. Pour autant, nous pensons que l'inflation globale va rester obstinément élevée. Au Royaume-Uni, l'augmentation de la TVA en janvier 2011, la hausse des prix des matières premières et la faiblesse relative de la livre sterling vont conduire l'inflation à continuer de s'établir au-dessus de l'objectif cible de 2 % de la Banque d'Angleterre. La situation inflationniste va sans doute extrêmement diverger au sein de la zone euro, allant de la déflation en Irlande et au Portugal à un regain inflationniste en Allemagne.

L'équipe obligataire de M&G

A quoi s'attendre en 2011 ?

La persistance de la crise de la dette souveraine dans la zone euro

En Europe, la dette souveraine va continuer de dominer l'actualité l'année prochaine. Personne n'ignore les difficultés dans lesquelles se sont retrouvés et se trouvent encore les pays périphériques de la zone euro. Tout d'abord la Grèce, puis l'Irlande et plus récemment le Portugal et l'Espagne ont vu leurs emprunts d'Etat être mis sous pression. Si la volatilité devait perdurer sur les marchés obligataires périphériques ou si les investisseurs venaient à penser que l'Espagne connaît des difficultés financières (le pays va devoir refinancer 30 milliards d'euros d'obligations d'Etat au début de l'année 2011), nous sommes convaincus que les autorités reverraient alors à la hausse les liquidités du Fonds européen de stabilité financière (FESF)

Des difficultés de financement en vue pour les futurs renflouement

Augmenter la taille du fonds de sauvetage permettrait-il de résoudre les problèmes dans la zone euro ? Accroître le montant du FESF n'influe pas sur les deux principaux problèmes structurels du fonds : (1) il n'a pas encore été financé et les investisseurs vont probablement être peu enclins à prêter de l'argent à un véhicule destiné à renflouer les pays périphériques au moment même où lesdits pays sont dans une situation critique ; et (2) les pressions sur les Etats plus solides se font de plus en plus importantes à mesure que les pays nécessitant un

sauvetage sont plus nombreux et plus grands. Si l'Espagne devait avoir besoin de capitaux frais, d'un montant de 200 milliards d'euros par exemple, l'Italie devrait contribuer à hauteur de près de 15 % à ce financement, soit environ 2 % du PIB italien, et cet endettement croissant mettrait un peu plus à mal les notes de crédit des pays plus forts et, par là-même, menacerait la note de crédit AAA du FESF.

A terme, les Etats de la zone euro auront à faire un choix : décider de mettre fin à l'euro et revenir à leur propre devise, ce qui serait un véritable cauchemar logistique, ou accepter une union budgétaire et politique bien plus grande. Toutefois, en 2011, ils devraient selon nous renvoyer à plus tard cette question et continuer de s'en sortir tant bien que mal.

Les détenteurs d'obligations pourraient avoir à supporter une partie des coûts de renflouement

Une des raisons faisant que les pays périphériques de la zone se retrouvent dans cette situation fâcheuse est qu'ils sont intervenus de façon à sauvegarder leurs systèmes financiers respectifs après les pertes massives accusées par leurs banques. C'est particulièrement le cas de l'Irlande où le débat fait rage quant à savoir si les détenteurs d'obligations de 1er rang devraient accepter d'essuyer des pertes sur leurs prêts à Anglo Irish Bank (AIB) (les détenteurs de dette Lower Tier 2 d'AIB se sont récemment vus offrir de céder leurs titres pour à peine 20 centimes pour un

euro – et ceux ayant refusé ces conditions n'ont pratiquement rien reçu, soit donc pratiquement une situation de défaut). Nous savons que Bank of Ireland a réussi les tests de résistance (stress tests) de l'Union européenne à la mi-2010 en partie grâce à la garantie du gouvernement irlandais. Si l'Irlande doit restructurer sa dette, il est probable que cela aura un impact sérieux sur les détenteurs de dette de Bank of Ireland. Cela sera-t-il le prélude à d'autres restructurations de la dette souveraine et financière en Europe ?

L'Allemagne a prospéré parallèlement aux problèmes de la zone euro

Tout n'est pas forcément si noir en Europe. L'Allemagne s'en est extraordinairement bien tirée depuis la crise financière, comme en témoignent plusieurs indicateurs économiques tels que l'emploi, le PIB et les enquêtes auprès des entreprises. En particulier, les exportations allemandes ont fait preuve d'une extrême vigueur, offrant par là-même un coup de pouce à la croissance et à l'emploi. L'Allemagne a sans doute plus bénéficié que la plupart des pays européens de la détérioration des perspectives des pays périphériques, la dépréciation de l'euro ayant grandement contribué à renforcer la compétitivité de ses exportations. Si l'Allemagne avait sa propre monnaie, elle serait probablement la plus forte du monde. Si cela devait arriver, l'économie allemande se trouverait dans une situation bien différente de celle qui est la sienne actuellement. A

vrai dire, l'Allemagne serait probablement en récession.

Des obligations d'entreprise plus attractives que les emprunts d'Etat

Un environnement propice aux obligations d'entreprise

Nous pensons que l'environnement économique va demeurer favorable aux obligations privées « investment grade » et à haut rendement. Les obligations d'entreprise intègrent toujours dans leurs cours des taux de défaut largement supérieurs à ce qu'ils ont historiquement été à ce stade du cycle. Les spreads de crédit au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et dans la zone euro ont fait preuve d'une relative stabilité ces derniers mois et demeurent au-dessus de leurs niveaux d'avant crise.

Toutefois, eu égard à des rendements des emprunts d'Etat proches de leurs plus bas niveaux historiques, les coûts réels de financement (le niveau des rendements des obligations d'entreprise) pour les sociétés sont peu élevés. Les bénéfices des entreprises se sont nettement améliorés tout au long de l'année 2010 et certaines d'entre elles ont même annoncé des profits record. Les entreprises se sont significativement désendettées depuis la crise financière et présentent généralement de bons fondamentaux. De plus, de nombreux émetteurs d'obligations privées « investment grade » et à haut rendement tirent avantage du niveau historiquement bas des taux d'intérêt pour élargir leur profil d'endettement.

La prudence s'impose à l'égard des valeurs financières

Nous demeurons investis de manière sélective dans les institutions financières en évaluant soigneusement à qui nous prêtons et où dans la structure du capital nous nous trouvons. Nous analysons l'environnement économique dans lequel opère une banque, apprécions son accès aux marchés de capitaux et exigeons une parfaite compréhension de l'actif et du passif de son bilan avant de décider d'investir. Nous ne sommes pas certains qu'il ne figure plus aucun squelette dans les placards des banques (sous la forme de créances douteuses, d'expositions aux prêts titrisés et au système bancaire fantôme, etc.). Compte tenu de nos exigences et de la rigueur de nos analyses, il n'existe environ que 20 à 30 banques dans le monde entier envers lesquelles nous prêtons avec confiance de l'argent.

Les obligations à haut rendement sont synonymes de rendements attrayants

Sur le marché à haut rendement, les obligations de meilleure qualité notées BB et B restent nos préférées. Par exemple, certains titres notés BB continuent d'offrir des rendements supplémentaires attractifs par rapport à ceux notés BBB. Dans un environnement à faible croissance, où l'inflation devrait rester relativement peu élevée et où les taux d'intérêt sont maintenus à des niveaux extrêmement bas pendant une période prolongée, les rendements supplémentaires des obligations à haut rendement par comparaison avec les liquidités et les emprunts d'Etat devraient continuer de susciter l'intérêt des investisseurs pour la classe d'actifs.

Des obligations indexées sur l'inflation de plus en plus prisées

Même si l'inflation ne devrait pas faire un retour fracassant en 2011, nous pensons néanmoins que les investisseurs vont rechercher la protection des obligations d'Etat et d'entreprise indexées sur l'inflation. L'inflation est une bonne chose pour ceux qui sont endettés, non pour ceux qui prêtent. En conséquence, nous sommes d'avis que le marché des obligations indexées sur l'inflation va gagner en profondeur et en liquidité, les investisseurs souhaitant se protéger contre l'inflation et les entreprises émettant des obligations afin de satisfaire cette demande. Les obligations d'entreprise indexées sur l'inflation apparaissent comme une classe d'actifs attrayante et de plus en plus importante pour tous ceux cherchant une protection contre l'inflation.

Les marchés émergents

Une amélioration des fondamentaux, mais des valorisations élevées

S'agissant des marchés émergents, nous nous montrons généralement positifs à l'égard des devises émergentes, mais sommes préoccupés par les niveaux de valorisation sur les marchés de la dette. Par exemple, les emprunts d'Etat à 10 ans de l'Indonésie ou des Philippines libellés en dollar américain offrent des rendements supérieurs de tout juste 1,2 % et 1,1 % à l'emprunt d'Etat américain sur 10 ans. Et cela, pour des pays qui sont notés, respectivement, BB et BB- ou, en d'autres termes, considérés comme spéculatifs. Le caractère tendu des valorisations peut en partie être justifié par le fait que de nombreux pays émergents ont tiré les leçons de leurs erreurs passées et se sont montrés prudents dans leurs dépenses, d'où des ratios dette/PIB favorables. En investissant sur le marché de la dette émergente, la principale crainte est que les Etats n'ont pas eu

peur de faire défaut sur leur dette dans le passé. La capacité à rembourser et la volonté de rembourser sont deux choses totalement différentes.

Une devise chinoise fixée à un niveau inapproprié

Dès lors que l'on parle des pays émergents, il serait anormal de ne pas évoquer la Chine. La croissance chinoise est demeurée vigoureuse tout au long des années qu'a duré la crise financière. Et une des raisons à cela est que le yuan chinois est maintenu à un taux de change artificiellement bas, une situation qui a conduit à ce que beaucoup appellent une « guerre des devises ». La Chine possède un taux de change qui ne convient pas et nous anticipons de plus en plus de déclarations intransigeantes sur cette question, surtout en provenance des Etats-Unis où les autorités tentent de donner un coup de fouet à l'économie. En 2011, les marchés auront à évaluer la probabilité que l'ancrage du yuan au dollar puisse finalement prendre fin.

Conclusion

Notre principal point de vue est qu'en 2011, l'environnement économique devrait rester raisonnablement favorable aux obligations en ce sens où nous prévoyons une croissance certes modeste mais positive, des tensions inflationnistes modérées et des taux d'intérêt toujours aussi bas pendant un certain temps encore. Bien sûr, nous nous devons de demeurer attentifs aux risques entourant ce scénario, tels que la possibilité de nouvelles difficultés au sein des banques et des pays européens, une correction en Chine ou même une « grève » des acheteurs sur le marché américain des emprunts d'Etat. Pour autant, le contexte qui prévaut demeure bel et bien un de ceux dans lequel les obligations d'entreprise peuvent continuer à surperformer les obligations émises par des Etats surendettés.

M&G International Investments Ltd.
Décembre 2010



Une expertise obligataire reconnue et régulièrement récompensée



Meilleure société de gestion
Fonds obligataires spécialisés (UK)



Meilleure société de gestion
Fonds obligataires (UK)

www.mandg.fr



Fourni uniquement pour votre usage personnel, distribution interdite à une autre personne ou entité. Ce document est destiné uniquement à l'usage des professionnels. Copyright logo Morningstar © 2010 Morningstar UK Ltd. Tous droits réservés. Cette promotion financière est publiée par M&G International Investments Ltd. Siège social : Laurence Pountney Hill, London EC4R 0HH qui est autorisé et réglementé par la Financial Services Authority. JAN 11 / 31948

Le crédit européen en 2011

Les nerfs des investisseurs européens du crédit ont été mis à rude épreuve en 2010, mais tous ceux qui sont restés dans la course ont été récompensés par un solide rendement. L'année qui vient s'annonce très similaire pour ce qui est de la volatilité, mais peut-on s'attendre également à un rendement aussi positif ? Cet article passe en revue les perspectives du crédit « Investment Grade » en Europe en donnant des éléments d'explications sur les prévisions de rendements faibles à moyens pour les obligations d'entreprises de haute qualité en 2011.

Des fondamentaux favorables

Les fondamentaux des sociétés ont continué à s'améliorer en 2010 et abordent 2011 en pleine forme. Le désendettement des entreprises s'est achevé depuis longtemps et cette année a vu une progression des marges bénéficiaires, ainsi qu'une hausse des niveaux de trésorerie. L'amélioration des notations de crédit et la baisse des taux de faillites découlent, de façon prévisible, de l'amélioration des résultats des entreprises. Depuis quelques temps, le nombre d'améliorations de rating est plus élevé que le nombre de dégradations, après une période prolongée de dégradations. A l'avenir, si l'on cherche un risque, il est sur un re-leveraging des entreprises privées et une politique de dividendes plus stimulante, mais ce genre de facteurs ne devrait intervenir que beaucoup plus tard dans le cycle.

Des valorisations relatives attractives

Les spreads des obligations d'entreprises

sont encore bien au-dessus de la tendance historique. Alors que les investisseurs devraient continuer à exiger une prime plus élevée pour les entreprises domiciliées dans les pays européens en crise, la solidité des critères fondamentaux et techniques devrait conduire à un resserrement des spreads. L'incertitude liée à la nouvelle réglementation financière maintient les spreads financiers à un niveau particulièrement élevé, mais les spreads non financiers se situent également bien au-dessus de leur moyenne sur le long terme. Les spreads de crédit non financiers sont correctement évalués compte tenue de la faible probabilité de défaut de paiement dans l'univers des obligations investment grade. En termes absolus, les valorisations semblent moins attractives, avec un rendement actuel des obligations d'entreprises européennes qui se situe à 3,9 %, bien en deçà de la moyenne sur le long terme. Mais ce rendement absolu reflète surtout le très faible rendement du German Bund, davantage que des spreads trop serrés. En termes de perspectives, les taux européens sont coincés entre d'un côté, une croissance assez molle sur l'ensemble de la zone Euro hors Allemagne qui offre un plancher, et de l'autre côté, un endettement trop élevé des souverains qui crée des tensions à la hausse lorsque la confiance des marchés sur les programmes budgétaires ou sur la solvabilité des systèmes bancaires s'évapore. Chez Fidelity, nous privilégions l'exposition aux sociétés domiciliées dans les pays européens les plus solides et anticipons des rendements à un chiffre

pour cette partie du marché du crédit.

Des facteurs techniques Équilibrés De même que 2010, 2011 devrait être une année de faibles émissions nettes, ce qui est positif pour les obligations d'entreprises. L'offre est susceptible d'être supérieure à celle de 2010, en raison d'un échéancier de rachat légèrement plus chargé, mais les sociétés émettrices européennes ont déjà anticipé une grande partie de leurs futurs besoins de financement. Les entreprises non financières devraient continuer à moins dépendre des prêts bancaires, mais un assouplissement des normes de crédit des secteurs les plus solides du marché bancaire devrait permettre de réduire le recours aux marchés de capitaux. Les entreprises devraient également continuer à exploiter les taux faibles chaque fois que c'est possible et à profiter de l'occasion pour prolonger les échéances.

Encore beaucoup d'incertitudes pour les investisseurs au niveau de la dette bancaire

Les entreprises financières ont toujours besoin de refinancer leur dette existante et de réduire le recours aux mesures d'exception de la Banque centrale européenne (BCE) en matière de liquidité. Cette année, les banques ont augmenté leur émission d'obligations sécurisées, au vu de l'amélioration continue des liquidités sur ce marché et en réponse à l'aversion des investisseurs pour les plans prévoyant d'ajouter des clauses de bail-in qui pourraient concerner aussi la dette senior. La possibilité d'absorption de pertes par la dette bancaire senior et subordonnée

incite également les investisseurs à exiger un rendement plus élevé pour ces instruments, afin de compenser le risque supplémentaire. Ces tendances devraient se poursuivre jusqu'à ce que se dégage une orientation claire concernant l'avenir de la dette bancaire senior non garantie, qui sera probablement concomitante à la décision réglant la question du mécanisme permanent de restructuration de la dette souveraine.

De fait, la porosité entre les risques associés à la dette bancaire et à la dette souveraine est évidente. Les institutions financières européennes détiennent encore de nombreux titres gouvernementaux et la propagation de la crise de l'Irlande vers d'autres pays en difficulté de la zone euro pourrait avoir un impact significatif sur l'ensemble du système bancaire.

Le flux de capitaux, facteur de soutien

Le flux de capitaux est un autre facteur technique clé pour les obligations d'entreprises. Depuis la reprise des marchés du crédit, en mars 2009, d'énormes quantités de capitaux ont afflué dans la classe d'actifs de la part des investisseurs cherchant un meilleur niveau de revenu. Cela devrait continuer tant que les taux restent faibles et que les autres classes d'actifs continuent d'offrir des rendements ajustés au risque moins attractifs.

Une volatilité macro-économique persistante

L'environnement macro-économique devrait être le principal moteur de volatilité de l'année qui vient. La croissance en zone euro hors Allemagne devrait rester faible, tandis que subsiste l'impact négatif de l'austérité budgétaire. Dans les pays de la périphérie européenne, le chômage

reste élevé et l'utilisation des capacités est faible, ce qui limite les prévisions d'une hausse de l'inflation. Cette situation crée un environnement positif pour les obligations d'entreprises, dans lequel les investisseurs pourraient accumuler les coupons sans crainte de voir partir les taux du marché à la hausse. Cependant, le spectre de la crise de la dette souveraine continuera à se faire sentir en 2011, ce qui provoquera des accès de volatilité au niveau du rendement des emprunts publics, qui se répercuteront sur les marchés obligataires des sociétés. Le risque souverain crée également de nouveaux défis concernant l'évaluation de la valeur du crédit. En 2010, à plusieurs reprises, des sociétés plutôt exposées globalement et sur des secteurs défensifs ont traité à des spreads inférieurs à celui de leur souverain par rapport aux Bunds et ce phénomène pourrait devenir plus fréquent en 2011.

Le fossé entre la périphérie et le noyau de l'Europe remet également en cause certains paradigmes établis de longue date, tels que la relation entre la notation de crédit et le spread. Il n'est pas rare de trouver des cas où la prime de risque souverain pousse le rendement d'une obligation d'entreprises de la périphérie européenne au-delà du rendement d'une obligation d'entreprise moins bien notée du noyau de l'Europe. Ce type d'anomalie devrait persister en 2011.

Sur le front macro-économique, avec le rééquilibrage de l'économie européenne, on assiste à une rotation des marchés d'exportation. La périphérie de l'Europe était une source importante de la demande d'exportation pour les principales économies de la région, mais l'austérité budgétaire instaurée dans les pays périphériques entraîne un recul de cette demande, nécessitant que les marchés

extérieurs prennent le relais. Cela risque de poser un problème pour les marchés des obligations d'entreprises du noyau de l'Europe.

Une reprise de l'activité des entreprises en douceur

Dans la phase de rétablissement d'un cycle économique normal, les entreprises sont encouragées à profiter des taux bas et des valorisations boursières attractives en augmentant leur activité. Habituellement, cela implique des plans de rachat d'actions, une augmentation des dividendes et l'engagement dans des opérations de fusion et d'acquisition.

Toutefois, la lenteur de la reprise actuelle et l'incertitude entourant la crise de la dette ont dissuadé les entreprises de mettre en œuvre des initiatives en faveur des actions en 2010. Cela devrait inévitablement changer au fur et à mesure que progressera le rétablissement, sans que toutefois ne soit prévue pour l'année qui vient de reprise spectaculaire de l'activité des entreprises.

Dans un contexte volatile, il y a de nombreuses raisons d'être positif sur les obligations de haute qualité des entreprises européennes. Alors que les valorisations ne semblent pas aussi attractives qu'au début des deux dernières années, les entreprises sont en meilleure forme et les flux d'actifs affichent toujours une dynamique positive. Le rétrécissement des spreads marginaux et un rendement sain d'environ 4 % nous conduisent à prévoir des rendements faibles à moyens, à un chiffre, pour les obligations des entreprises du noyau européen en 2011.

Erick Muller,

Directeur des investissements de la gamme obligataire de Fidelity

FIDELITY un partenaire à vos côtés

une **activité** centrée sur la **gestion d'actifs** un groupe de plus de **60 ans d'existence**

171,8
milliards d'euros
d'encours sous gestion

756
fonds gérés

281
professionnels de la gestion
(gérants et analystes)

95 %
de la capitalisation boursière
mondiale couverts*



Source : Fidelity, au 30 septembre 2010. *Y compris par FMR LLC, basé sur le MSCI World. Publié par FIL Investissements, 29 rue de Berri, 75008 Paris. PM929

Transition Management

Fully transparent. Always.

Why did we build a transition management business twenty-five years ago?

To solve the performance challenges of our own manager transitions.

Today we offer the same service to you, ensuring your event is always managed with non-negotiable integrity, maximising performance with absolutely no hidden revenues.

How refreshing.



To learn about our award-winning capabilities in portfolio transitions, please contact Chris Adolph at +44-207-024-6335 or visit www.russell.com/uk

Gerard Fitzpatrick

*Gérant de portefeuilles obligataires
chez Russell Investments,
revient sur la crise de la dette
souveraine européenne*

14 janvier 2011

« Les opportunités à haut rendement restent concentrées dans les pays de la périphérie européenne en raison de la persistance de plusieurs facteurs négatifs.

Les solutions hétérogènes de sortie de crise mises en place par les autorités ainsi que leur communication peu convaincante ont renforcé les craintes des investisseurs à l'égard des perspectives des pays de l'Europe périphérique. Ces facteurs ont eu pour effet d'alimenter le flux de mauvaises nouvelles, entretenant ainsi le cercle vicieux d'illiquidité des instruments de dette de ces pays. Les difficultés rencontrées par ces pays sont toutefois sources d'opportunités à haut rendement

pour les investisseurs, et pourraient offrir des plus-values potentielles importantes

Bien que ces facteurs négatifs puissent persister sur le court terme - accentuant la volatilité et le risque de perte en capital, plusieurs facteurs positifs naissants semblent légitimer l'achat de dette en euro émise par les pays de l'Europe périphérique.

Malgré les tergiversations de leur communication et de la mise en œuvre de leurs politiques, les autorités européennes vont très probablement continuer à soutenir la dette des pays périphériques. En outre, exhortés par les pays du noyau dur de l'Europe à assainir

leur situation budgétaire, les pays de la périphérie devraient mettre en place des politiques qui les aideront à assurer le service de leurs dettes sur le long terme. Autre facteur encourageant, les pays de la périphérie de la zone euro pourraient voir leur compétitivité s'améliorer grâce à l'abaissement des coûts salariaux.

Enfin, l'UE a ici une occasion rare d'exploiter pleinement le potentiel de sa force collective en mettant en place une politique budgétaire commune et en émettant des euro-obligations. Saisir ces opportunités aurait pour effet de réduire le risque de crédit lié à la dette en euro des pays périphériques européens ».



CCR Asset Management

L'année 2011 commence et avec elle la saison des perspectives pour l'année 2011. Une tradition à laquelle toute société de gestion qui se respecte doit sacrifier. Non pas que les économistes et prévisionnistes de tous poils jouissent d'un track-record enviable en la matière : bien au contraire, les études ayant osé se pencher sur la question tendent plutôt à démontrer notre incapacité chronique à prévoir le cours des événements – cf James Montier. Mais une tradition est une tradition... Entendons-nous bien, toutefois, et paraphrasons Magritte : ceci n'est pas une présentation macro. Notre fournisseur de boules de cristal ayant fait faillite en 2008, nous ne disposons à l'heure actuelle d'aucun moyen pour prévoir ce que fera l'économie dans le futur. Et quand bien même, cela changerait-il quelque chose ? Peter Lynch, meilleur performeur toutes classes d'actifs confondues de 1977 à 1990, avait coutume de dire : « Si vous passez plus de 13 minutes par an à analyser l'économie et les prévisions de marché, vous avez perdu 10 minutes ». Quoi qu'il en soit, plutôt que de produire des prévisions macro et parce que la nature humaine est sans doute plus constante que la croissance économique, nous préférons nous intéresser à la nature comportementale des choses. Car les marchés et l'économie ne sont rien d'autre que le lieu où des êtres humains (qu'ils soient investisseurs, banquiers centraux, politiques ou dirigeants d'entreprise...)

viennent confronter leurs peurs, leurs espoirs, leurs émotions ainsi que leurs intérêts parfois divergents. Très bonne année à tous et bonne lecture !



Lorenzo Ballester,
Directeur Général
CCR Asset
Management

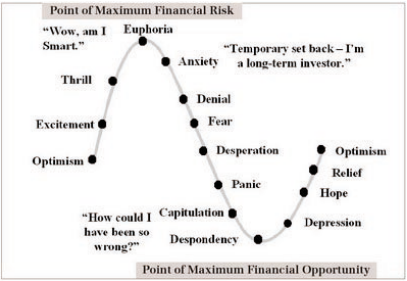
L'escalade du mur des inquiétudes

Un vieil adage de Wall Street souligne qu'un marché haussier se doit d'escalader un mur d'inquiétudes. Au plus bas des marchés, le sentiment de peur est à son paroxysme et les inquiétudes sont toujours nombreuses. Les cours ne reprennent le chemin de la hausse que lorsque ces inquiétudes commencent, une à une, à se dissiper. Au plus bas des marchés l'économie est en récession, les investisseurs doutent de la capacité des stimulations fiscales et monétaires à la faire redémarrer. Quand l'économie se retourne et que les économistes commencent à réviser leurs prévisions à la hausse, l'inquiétude principale porte sur la solidité de la reprise. S'agit-il d'un simple restockage cyclique avec le risque d'un retour en récession (double-dip) ? Lorsque l'économie continue à s'améliorer, les investisseurs se disent que les bénéfices ne se reprendront pas assez pour justifier le prix des actions et quand les bénéfices surprennent à la hausse, ils pensent que la reprise se fera sans emploi ; enfin quand l'emploi repart, l'inquiétude est que ce ne sera pas soutenable. Une inquiétude succède à une autre, et c'est au fur et à mesure de la dissipation de chacune que les marchés progressent. De ce point de vue, le marché haussier que nous connaissons depuis mars 2009 paraît ressembler furieusement à tous les autres : nous continuons simplement à escalader la grande muraille des inquiétudes.

Cette escalade du mur des inquiétudes est à mettre en parallèle avec trois cycles, qui sont autant de forces pouvant influencer sur

l'évolution du marché : le cycle émotionnel de l'investisseur, le cycle du crédit, et le cycle présidentiel.

Le cycle émotionnel de l'investisseur



Au fur et à mesure que les inquiétudes se dissipent, l'état d'esprit de l'investisseur passera de l'état de désespérance qui accompagne généralement les plus bas du marché à un état de simple déprime, qui se transformera progressivement en espoir, en soulagement, puis en optimisme. Ensuite, si les marchés continuent à progresser alors que les dernières inquiétudes s'évanouissent, l'optimisme se transformera progressivement en excitation puis en euphorie. Cet état d'esprit émotionnel de l'investisseur se matérialisera dans son portefeuille par une prise de risque progressive : d'abord le monétaire et les obligations d'Etat, puis des obligations d'entreprises bien notées, ensuite des obligations d'entreprises à haut rendement et enfin des actions.

La question est de savoir quand ces émotions se matérialisent en actes, c'est-à-dire en flux concrets entrant sur le marché. L'analyse des flux des investisseurs sur 2010 montre que les investissements obligataires ont été largement privilégiés, au détriment des actions, notamment dans les pays développés. Nous ne sommes vraisemblablement pas encore entrés dans la phase d'optimisme. Cela pourrait être le cas en 2011, si le cycle que nous suivons est un cycle normal. En effet, la banque UBS a réalisé après l'éclatement de la bulle internet une étude montrant que les investisseurs privés étaient revenus sur les actions à partir de 2005. 2003, l'année du rebond (les marchés ont trouvé

leur plus bas en mars), a été une phase d'observation, que les investisseurs ont vécu de l'extérieur, car ils étaient toujours investis en cash. Un peu à l'image de 2009. L'année 2004, caractérisée par une forte volatilité -les investisseurs se demandant si la reprise pouvait être tenable (un peu à l'image de 2010)- a été la phase de confirmation, les marchés actions terminant finalement l'année dans le vert. 2005 avait été l'année de l'action, avec le retour effectif de flux positifs sur les actions. Si comme le souligne Mark Twain, « l'histoire ne se répète jamais mais parfois, elle rime », 2011 pourrait-elle rimer avec 2005 ? Si 2008 a incontestablement été l'année du monétaire et des obligations d'Etat, 2009 celle du crédit Investment Grade, 2010 celle du High Yield et de la dette émergente, 2011 serait-elle l'année des actions ?

Le cycle du crédit

Les investisseurs ne sont cependant pas les seuls acteurs sur le marché. Les entreprises ont généralement le choix entre deux sources de financement : émettre de la dette ou émettre des actions. Le choix de l'une ou de l'autre est rarement anodin : une entreprise et ses dirigeants cherchent avant tout à maximiser leur profit, qu'il soit financier ou émotionnel : prestige, pouvoir, mégalomanie, etc... A ce stade du cycle, il est intéressant de constater que les entreprises ont tendance à préférer émettre de la dette plutôt que des actions, comme en témoigne les émissions obligataires record de 2010, notamment sur le High Yield. Dès septembre 2010, les entreprises avaient battu le record de 2009 en termes de volume d'émissions d'obligations à haut rendement. Pour répondre à la forte demande des investisseurs, peut-être, mais sans doute également parce que cette source de financement leur apparaissait moins onéreuse qu'une émission d'actions. Ce qui est bon pour l'entreprise est cher pour l'investisseur, et vice versa...

Le cycle présidentiel

Le cycle présidentiel américain, depuis 1871

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Perte moyenne du S&P	3.2%	3.7%	10.2%	5.9%	5.8%
%age d'années positives	57.1%	58.6%	74.3%	68.6%	64.7%
Nombre d'occurrence	35	34	35	35	139

Données : Bloomberg et Robert Shiller, Yale University
Calculs : CCR Asset Management

Comme tout autre élément de la sphère publique, les marchés financiers sont également influencés par des motivations politiques. En témoigne un phénomène statistiquement significatif et bien connu des praticiens, bien que généralement sous-estimé, voire méprisé, par les investisseurs et les économistes : le cycle présidentiel américain. En moyenne, les marchés américains (et par extension, les

marchés mondiaux) ont une progression plus marquée la troisième année du cycle présidentiel, c'est-à-dire l'année précédente celle des élections. Nous nous sommes amusés à compiler les données relatives au S&P 500 depuis 1871. La troisième année du cycle présidentiel, les marchés progressent de +10.2% en moyenne (hors dividendes), contre des progressions comprises entre +3.2% et +5.9% le reste du temps. La probabilité d'obtenir une performance positive est également plus élevée.

Comment expliquer cet étrange phénomène ? Tout simplement par la volonté persistante des politiques à vouloir être réélus ! En conséquence, l'équipe présidentielle va chercher à présenter le meilleur bilan économique possible l'année de l'élection. Deux hypothèses : soit les politiques prennent des mesures destinées à 'booster' l'économie l'année de l'élection, ce qui est anticipé par le marché en année 3 du cycle présidentiel. Soit les politiques cherchent à prendre des mesures destinées à doper les marchés financiers ('l'effet richesse'), ce qui aura des conséquences positives sur l'économie l'année des élections. L'œuf ou la poule ? Quoi qu'il en soit, marchés financiers et économie entretiennent souvent un rapport réflexif où l'un influence l'autre et vice versa, la vérité se situe sans doute entre les deux.

Politiques monétaires : un « permis de spéculer »

Outre le phénomène du cycle présidentiel américain, l'influence des politiques sur les marchés financiers se matérialise par les politiques monétaires mises en place par les banques centrales, qui agissent (c'est bien connu) en totale indépendance vis-à-vis du pouvoir en place. A ce titre, il est intéressant de constater que Ben Bernanke, le président de la Réserve Fédérale américaine, perpétue la tradition du « Fed Put », initiée par son prédécesseur Alan Greenspan. Au cours de l'ère Greenspan, la Fed avait tendance à systématiquement baisser ses taux aux premiers signes de difficultés. Cette attitude pouvait créer un élément d'aléa moral dans le système, les investisseurs pouvant se dire que la Fed serait là pour les sauver dès que les choses tourneraient au vinaigre. En d'autres termes, la Fed leur donnait implicitement un « permis de spéculer ». Un terreau particulièrement favorable à la création de bulles : la bulle internet de 1999-2000 est survenue juste après le sauvetage du hedge fund LTCM par la Fed en 1998... Il est ici intéressant de constater que le second plan d'assouplissement quantitatif de la Fed (QE2) est intervenu alors que revenaient sur le marché les peurs d'un « double-

dip » aux Etats-Unis, une rechute en récession. A ce jour, les taux restent aux Etats-Unis à un niveau historiquement bas et Bernanke a même indiqué qu'un QE3 était « certainement possible ». Un environnement monétaire a priori plutôt favorable à la prise de risque (et plus si affinités).

Mais la peur n'est jamais loin...

L'alignement de forces émanant de la part des différents acteurs intervenant sur le marché suggère que l'année 2011 pourrait être très payante pour les investisseurs disposés à prendre du risque. Mais ce début de ciel ensoleillé ne doit pas occulter la présence de nuages toujours présents : les incertitudes restent nombreuses et légitimes et constituent des risques à court voire à plus long terme, susceptibles de faire dérailler notre scénario optimiste. Nous en avons identifié quelques unes ci-dessous (les « inconnues connues », pour reprendre une expression empruntée à la stratégie militaire), de façon évidemment non-exhaustive : les menaces les plus sérieuses sont en général celles dont personne n'a conscience (les « inconnues inconnues »).

Dans ce contexte, quelle stratégie adopter ?

Contrairement à une idée préconçue, nous estimons que le rôle d'un bon allocataire d'actifs n'est pas de prévoir, mais de s'adapter. Il y a deux types de gérants susceptibles de survivre à un environnement de marché donné (que ce soit une crise ou un marché haussier) : ceux qui l'ont prévu (par talent ou par chance), et ceux qui ne l'ont pas vu venir, mais qui se sont adaptés. Au vu de l'incertitude et de la complexité qui caractérisent les marchés financiers et l'économie, la première option nous paraît plus difficilement reproductible sur le long terme que la seconde : tout le monde fait, un jour ou l'autre, des erreurs. Mais la pire des erreurs est de ne pas avoir la flexibilité de le reconnaître. Les Latins l'avaient bien compris : « Errare humanum est. Perverare diabolicum ». C'est donc dans cet état d'esprit que nous vous recommandons d'adopter pour 2011 une stratégie qui permette de bénéficier du potentiel de hausse à moyen terme des marchés actions -que nous anticipons- tout en étant suffisamment flexible pour adapter l'allocation (jusqu'à ne plus avoir du tout d'actions...) à toute nouvelle information susceptible de remettre en cause le scénario initial. Parlez-en à votre conseiller CCR Asset Management !



Emmanuel Regnier
Gérant Allocation
d'Actifs
CCR Asset
Management

La baisse de l'euro est-elle durable ?

*Par Harry Sebag,
Analyste Saxo Banque*

Le 24 janvier 2011

Début novembre 2010, l'euro se traitait proche des 1.43\$ profitant d'un nouvel appétit pour le risque de la part des spéculateurs, après s'être échangé sous les 1.20 \$ au mois de juin 2010. Deux mois plus tard, le cours de la parité la plus suivie par les cambistes évolue sous les 1.30\$ sur le marché des changes. Comment expliquer cette forte correction ? Et surtout jusqu'où l'euro peut-il se déprécier ?

Pour expliquer cette chute soudaine de près de 10% de la monnaie unique européenne par rapport au billet vert il faut se tourner vers les PIIGS (Portugal, Italie, Irlande, Grèce et Espagne). Ce sont en effet les problèmes de déficit des pays périphériques de la zone Euro qui ont joué un rôle important dans ce repli. Ces pays ont alimenté l'actualité économique de ces dernières semaines à travers de nombreuses craintes sur leurs déficits et les abaissements de note successifs de la part des agences de notation qui n'ont fait qu'envenimer les choses. Des tensions sur le marché obligataire se sont fait sentir

si bien que les taux à 10 ans de ces pays ont atteint des niveaux record.

De surcroît, d'autres éléments militent en faveur d'une baisse de l'EUR/USD. Tout d'abord l'écart de croissance entre les deux zones largement favorable aux Etats-Unis. Sur le troisième trimestre 2010, la zone Euro enregistre une croissance de 0.3% alors qu'Outre-Atlantique les marchés américains gagnent 2.6%. La zone US est donc plus attrayante pour les investisseurs. On peut également considérer la différence des taux directeurs des deux régions qui est aussi favorable au

billet vert si l'on prend en compte l'inflation. Enfin, les anticipations de hausse de taux, bien que cela ne soit pas au programme, prédisent que ce sera la Fed qui relèvera ses taux avant la BCE.

Dans ce contexte, on peut se demander pourquoi l'euro n'a pas chuté plus fortement ces dernières semaines ? Paradoxalement, si la monnaie unique européenne n'a pas plus souffert, c'est grâce au dollar qui lui aussi souffre d'un désintérêt de la part des cambistes. Même s'il est en meilleure posture que l'euro, le dollar est pénalisé par le manque de visibilité sur les marchés et a perdu son rôle de devise refuge au détriment du franc suisse et surtout de l'or. Les taux obligataires US ont eux aussi atteint des niveaux élevés ces dernières semaines, témoignant de la méfiance des marchés à l'égard du dollar.

Dès lors, jusqu'où la baisse de l'euro ira-t-elle ? Désormais, les cambistes scrutent au jour le jour toute nouvelle annonce ou information qui pourrait offrir un bol d'air à l'euro et inverser la tendance en place. Les résultats des émissions obligataires du Portugal, de l'Espagne et de l'Italie de ces derniers jours ont été par exemple un bon prétexte pour faire rebondir l'euro, ces pays ont trouvé facilement preneur lors des adjudications. Mais il faut prendre en compte que les taux d'emprunt restent très élevés pour ces pays, à des niveaux record. La tendance baissière sur l'euro est bel et bien en place et le prochain objectif sur le 1^{er} trimestre 2011 est fixé à 1.25 \$ pour la plupart des grandes banques internationales.

Enfin, la question de l'image de l'euro reste primordiale. Dans cette optique, une question reste entière, qu'est-ce qui

pourrait permettre à l'euro de regagner la confiance des cambistes ? Aujourd'hui, une des craintes majeures en Zone Euro réside dans les problèmes de dettes souveraines de certains pays européens.

Les difficultés budgétaires des pays périphériques à la zone Euro continuent d'inquiéter les investisseurs et d'apporter de la volatilité sur le marché. On peut raisonnablement avancer qu'une détente de la situation dans ces pays, dits PIIGS, serait un bon levier de hausse pour la devise européenne. En effet, toute mesure mise en place par les dirigeants européens ou tout signal mettant en avant une reprise dans ces pays serait un élément déclencheur d'un trend haussier pour l'euro. De plus, aujourd'hui, les taux obligataires se tendent bien souvent en réponse à ces questions de déficits budgétaires. Ainsi, l'éventualité d'un regain d'optimisme concernant les comptes de ces pays pourrait entraîner une détente des taux qui serait par ailleurs favorable à la monnaie des 17.

Autre source d'appui pour l'euro, l'optimisme des investisseurs qui entraînerait par ricochet un regain d'appétit pour le risque. Le début de l'année a été marqué par cet appétit pour le risque et le retour des volumes sur les marchés actions. Il est légitime de penser qu'en cas de maintien de cette tendance, les cambistes se tourneraient vers l'euro considéré comme une devise plus risquée et donc à plus fort rendement.

D'autre part, la politique de la BCE peut contribuer à la montée du cours de la monnaie unique. En effet, une augmentation surprise des taux de la BCE en cas de craintes liées à l'inflation n'est pas invraisemblable. Historiquement, le

différentiel de politique entre les deux institutions a souvent joué à la faveur d'un bond de l'euro et cette tendance pourrait se poursuivre. Il est également question que les ministres des Finances de la zone Euro se mettent d'accord pour accroître les capacités d'emprunt des fonds de stabilité au cas où un nouveau pays connaîtrait des difficultés.

Enfin, face au poids indiscutable des pays asiatiques et notamment de la Chine sur leurs réserves de change en dollar, nous pouvons conclure ce propos en soulevant l'esquisse d'un scénario catastrophe qui serait un détournement massif du dollar de la part de ces pays. Cet abandon du dollar pousserait l'euro vers des sommets.

A la question la baisse de l'euro est-elle durable, il faut répondre qu'à ce jour les pressions baissières sur la monnaie unique sont toujours réelles et qu'une chute de l'euro autour des 1.25 \$ sur le premier trimestre 2011 ne serait pas une surprise. Il faut cependant ajouter que cette baisse reste fragile et que plusieurs facteurs peuvent venir contredire l'idée d'un repli durable.



QUELLE EST LA BONNE COMBINAISON POUR INVESTIR EN BOURSE ?

Découvrez les CFD :

- 9 000 CFD négociables en ligne : Actions - Indices - Matières premières
- La possibilité de profiter des hausses et des baisses du marché
- Un levier jusqu'à 40:1 sur vos investissements
- 0,10% sur les CFD actions françaises (à partir de 5 €)

**SAXO
BANQUE**

10 rue de la Paix - 75002 Paris
Tel. : 01 78 94 56 40
email : conseiller@saxobanque.fr

TESTEZ GRATUITEMENT LES CFD
sur notre plate-forme de simulation
www.saxobanque.fr

Les instruments financiers proposés par Saxo Banque présentent, en raison notamment de leur effet de levier, un fort caractère spéculatif et peuvent vous exposer à des risques de pertes supérieures au montant investi. Saxo Banque, SAS au capital de 5 497 240 € - RCS Paris 483 632 501 - TVA FR 33483632501.

Chronique Jean-Louis Chambon Canalacadémie

Du bonheur en économie



La majorité des gouvernements des pays développés assimile le Produit National Brut, le PNB, qui mesure la richesse matérielle produite par leurs concitoyens à leur Bonheur présumé. Aussi l'équation du bonheur des temps modernes est simple : si la croissance est là, la consommation suit et c'est le bonheur..... ce que mesure précisément le PNB.

Or, rien n'est moins sûr car le bonheur reste avant tout une émotion difficile à quantifier, fugace et protéiforme : un rayon de soleil, le regard de l'être aimé, « une première gorgée de bière », un bon fou rire et tout simplement aimer et se sentir aimé. De même le contentement n'est pas tout à fait le bonheur : c'est une satisfaction plus mesurée, légèrement différente qui reconnaît à la fois comme le dit merveilleusement Roger COHEN i :

« ...la beauté et la noirceur intrinsèque de la vie... » mais qui, grâce à la sagesse permet de surmonter les sauts d'humeur et les revers de fortune pour arriver à être tout simplement heureux. On voit bien par ailleurs que l'aisance matérielle, ou bien « l'argent » ne suffisent pas au bonheur comme le dit la sagesse populaire.

S'interroger sur le sens de l'existence expose l'être humain à regarder le bonheur en face avec deux quêtes principales que synthétisent ces interrogations :

« ...c'est quand le bonheur.... »ii et « ...c'est quoi le bonheur ?... ».

Pour le « quand », la réponse la plus évidente est celle d'ALAIN « ...espérer, c'est déjà être heureux... » tant il est vrai que l'expérience montre que la fugacité est la compagne de route du bonheur espérons donc !

Pour répondre à la deuxième interrogation, il faut revenir à notre réflexion introductive : si le bonheur est si difficile à définir, le mesurer est encore plus délicat. Pas étonnant que les gouvernements évitent d'approfondir le sujet et peu disposent de moyens formels de mesurer le bonheur de leurs citoyens, à l'exception de quelques approximations telles que : la

croissance économique, le revenu par habitant, la confiance des consommateurs, l'espérance de vie...(son allongement étant considéré comme le nec plus ultra ...alors que l'on peut vivre peut-être, grâce aux progrès de la science, très très longtemps et malheureux....)

A contrario, avec le stress de plus en plus pressant qui accompagne la mondialisation, la production et la productivité, le doute sur la capacité du PNB à incarner le bonheur est croissant. Et c'est paradoxalement d'un pays parmi les plus pauvres du monde, le royaume du BOUTHAN, au pied de l'Himalaya qu'est venue la lumière : le roi du Bouthan, en même temps qu'il montrait l'exemple, en installant la démocratie dans son royaume, a décidé d'instaurer le BNB, le Bonheur National Brut, comme instrument de mesure de la performance du Gouvernement : il est basé sur quatre dimensions pour plus de développement durable : une croissance et un développement économique responsable, la conservation et la promotion de la Culture nationale, la sauvegarde de l'environnement et une bonne gouvernance responsable.

Depuis 1972 l'idée du BNB a fait son chemin dans la communauté internationale. Joseph STIGLITZ et Armatya SEN, Prix Nobel d'économie ont inscrits leurs travaux sur cette même voie : ils croient que le développement durable et le bien-être doivent constituer les critères essentiels de la performance économique et que les avantages économiques n'ont pas de signification en valeur absolue sans les confronter au bonheur qu'ils devraient produire.

En France, à la demande du Président de la République, très impressionné par ce courant de pensée, l'INSEE a été invitée à réfléchir sur le sujet ; elle s'est hélas rapidement aperçu qu'il était plus facile de mesurer le mécontentement que le bonheur...Reste que cette prise de conscience que le PIB n'est pas le BNB, structurera sans doute la pensée économique du XX^{ème} siècle, avec toutefois cette limite : les indicateurs, même actualisés du bonheur, ne suffiront pas pour nous rendre plus heureux...

Rien n'est jamais acquis dans ce bas monde et le bonheur non plus. C'est déjà ce qu'avait compris Thomas JiiiEFFERSON, inspirateur de la loi suprême américaine et de la future déclaration des droits de l'homme qui pensait, après avoir occulté le droit de propriété, priorisé ultérieurement par les républicains de 1789 que : « ...les droits innés de tout homme, femme et enfant, sont le droit à la vie, à la liberté et à la recherche du bonheur..... ».

On remarquera que si les deux premières composantes sont des droits inaliénables quand il s'agit du bonheur, seule sa quête est protégée. Grande sagesse chez les pères fondateurs des droits de l'homme qui se sont succédés précédant en cela Anton TCHEKHOV pour qui : « ...le bonheur n'existe pas. Seul existe le désir d'y parvenir.... ».

Au moment où se tourne la page de 2010 et que tant de brumes pèsent sur l'horizon, souhaitons nous de ne pas faire « l'économie du bonheur, mais de trouver le bonheur dans l'économie ».

Jean-Louis CHAMBON.
Président du Prix TURGOT

Les fondamentaux de l'élégance masculine (Partie 1)

D'après les travaux d'Alan Flusser, auteur des «bibles» : «Dressing the Man» et «Style and the Man»



Apprendre à bien s'habiller n'est pas si compliqué qu'il n'y paraît. C'est un peu comme le golf. S'habiller avec gout et élégance est une aptitude qui s'acquiert et s'améliore par la pratique. Et comme pour le golf, je suis souvent étonné de voir des gentlemen qui répètent invariablement les mêmes erreurs, que ce soit dans leur swing ou dans leur garde robe. Mais la comparaison s'arrête ici. Car là où un apprenti golfeur acharné pourra engager un professionnel réputé pour l'aider à progresser, l'homme en quête d'élégance personnelle n'a pas à sa disposition des experts qu'il pourrait engager pour le guider et le conseiller personnellement. Tous les golfeurs pros vous diront que sans la bonne prise (grip), la bonne posture (stance) et le bon équilibre (balance), toute la pratique du monde ne permettra pas au golfeur, même le plus acharné, de faire de réels progrès.

Développer l'aptitude à se vêtir de manière flatteuse n'est en rien différent : sans une connaissance réelle des fondamentaux, aucun homme ne pourra atteindre un vrai style personnel.

S'habiller correctement repose sur deux piliers

fondamentaux : la couleur et les proportions.

Une fois que vous aurez déterminé quelles couleurs rehaussent votre teint et pourquoi certaines proportions plutôt que d'autres flattent votre physique, vous aurez réalisé la moitié du chemin. Et qu'est-ce cela demande à un homme de maîtriser ces deux fondamentaux de l'esthétique personnelle ? Franchement pas autant d'aptitude ou de savoir faire que vous pourriez le penser.

Considérez ceci : le Tuxedo masculin classique confère à tous ceux qui le portent, une prestance immédiate, alors même que cet habit d'un autre âge ne propose que deux couleurs : le noir et le blanc. Si un scénario aussi simple en matière de couleurs peut aider n'importe quel homme à paraître débonnaire, vous voyez que la quête d'élégance n'est pas réservée aux hommes gâtés par la nature.

En ce qui concerne les proportions, l'état d'esprit ambiant autour de la mode génère une véritable confusion sartoriale. Par exemple j'entend trop souvent des hommes se poser la question de la mode

en matière de largeur des cravates. Mes cravates, pour être " in ", doivent elles être plus larges ? Moins larges ? Quelle est la tendance actuelle ? La vérité c'est que la réponse à cette question ne se trouve pas dans le monde de la mode mais bien dans celui de l'architecture personnelle. La largeur de la cravate d'un homme devrait être liée à celle des revers de sa veste qui, à leur tour, sont liés à la taille de ses épaules. Si un homme présente de fortes épaules, alors une cravate légèrement plus large s'harmonisera mieux avec les proportions de la veste. Si en revanche il présente des épaules plus petites, une cravate plus étroite sera un choix plus valorisant pour lui.

L'élégance personnelle a donc beaucoup plus à voir avec la connaissance intime de soi qu'avec des " règles " éphémères et saisonnières édictées par des faiseurs de tendance dont les noms ne font jamais, eux non plus, long feu.

To be continued...

Cheers Gentlemen,

Hugo Jacomet
www.parisiangentleman.com

Finyear

News & events for Financial Executives

W W W . F I N Y E A R . C O M

Lisez nos quotidiens en ligne :

CFO News, le quotidien Finance & Gestion - www.cfonews.fr

DSO News, le quotidien Risque & Credit client - www.dsonews.fr

Global Treasury News, le quotidien Cash & Trésorerie - www.globaltreasurynews.fr

BPM, le quotidien Processus & Gestion - www.bpm.eu.com

GRC News, le quotidien Gouvernance, Risque & Conformité...en ligne début avril 2011.

URGENCE JAPON

pour faire un don*
www.croix-rouge.fr

ou par chèque : **Croix-Rouge française**
« catastrophe Japon 2011 »
75678 Paris Cedex 14



日本赤十字社
Japanese Red Cross Society



croix-rouge française

